

# OUTIL DE POUVOIR

## Alliances multilatérales en faveur du changement politique

Une alliance multipartite rassemble des parties prenantes de différents secteurs, y compris les secteurs privé et public et les acteurs de la société civile, pour défendre les mêmes intérêts. À l'inverse d'une coalition, qui est généralement composée d'ONG partageant les mêmes idées, une alliance multipartite rassemble des membres qui ont des expertises, des forces, des ressources et des relations différentes que l'on peut exploiter. La collaboration entre différents types d'organisations et acteurs peut donner lieu à des solutions auparavant inimaginables et avoir un immense pouvoir de transformation, en particulier si elles sont orientées vers un but, inclusives, participatives et dynamisées avec enthousiasme et engagement.

Plusieurs occasions permettent à des alliances multipartites de faire une différence. Ils peuvent, par exemple, intégrer la voie de la société civile dans les politiques publiques, plaider pour certaines ressources liées à des activités spécifiques dans le budget national, mettre en place de façon conjointe des projets pilotes pour démontrer comment un certain changement politique peut fonctionner dans la pratique, mobiliser le public, mener une campagne pour une réforme législative, etc.

Ce document se sert de plusieurs exemples tirés de l'expérience de CARE dans le Caucase, en Zambie et au Pérou pour identifier les bonnes pratiques dans le cadre d'alliances multipartites stratégiques qui ont fait avancer les politiques de sécurité alimentaire et nutritionnelle. Ces expériences sont discutées plus en détail dans la section des études de cas .

### Section sur la mise en œuvre

Cette section fournit certaines lignes directrices pour développer une alliance de parties prenantes efficace, fondée sur l'expérience de CARE dans le Caucase, en Zambie et au Pérou. Il n'existe aucune approche unique. Il s'agit de bonnes pratiques générales qui doivent être adaptées à des contextes spécifiques.

Les étapes importantes pour réussir la formation d'une alliance multipartite comprennent :

1. Identifier l'objectif
2. Cartographier le paysage politique et identifier les membres
3. Inviter les membres à rejoindre l'alliance sans oublier de bien définir l'objectif (général) de celle-ci
4. S'entendre sur l'objectif spécifique de l'alliance
5. Établir un cadre organisationnel
6. Se réunir uniquement lorsque nécessaire et toujours convenir d'un ordre du jour
7. Identifier et exploiter les ressources existantes
8. Travailler avec le gouvernement, le cas échéant
9. Investir dans l'établissement de relation avec les membres de l'alliance
10. Évaluer les résultats

#### 1. Identifier l'objectif

Une alliance peut naître de différentes façons. Une organisation peut décider d'influencer une certaine politique, d'évaluer rapidement des acteurs clés d'un secteur, et de contacter des acteurs pertinents pour susciter un intérêt afin de renforcer les efforts de plaidoyer. Dans d'autres cas, une alliance peut émerger de façon organique, lorsque plusieurs organisations qui travaillent déjà ensemble réalisent qu'ils partagent un objectif commun, et décident de former un groupe et d'inviter d'autres groupes.

Sans égard à la façon dont l'alliance est formée, tout effort collaboratif doit être guidé par un **objectif lié aux politiques**. Travailler avec d'autres organisations de divers horizons exige beaucoup d'efforts et de temps, et peut comporter certains risques. Il est essentiel de d'abord prendre en considération la valeur ajoutée et l'objectif visé de votre alliance potentielle, et de l'évaluer par rapport aux risques possibles. L'objectif doit être **SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporel)** :

- Les objectifs qui ne sont pas suffisamment **clairs et spécifiques** pour se prêter à une stratégie bien articulée avec des tactiques réalisables devraient être évités.
- Plus l'objectif initial de l'alliance est **spécifique et mesurable**, plus il est appréciable.
- L'objectif doit être réalisable dans un délai raisonnable et avec une quantité raisonnable de ressources humaines, financières et techniques, tout en se rappelant que le succès d'un effort de plaidoyer peut prendre plusieurs années et peut changer ou évoluer au fur et à mesure que votre plaidoyer progresse.
- Il est préférable **d'éviter les sujets très controversés** pour lesquels l'alliance pourrait non seulement être confrontée à une opposition accablante des groupes d'intérêt, mais aussi dépenser encore plus d'énergie en réponse à la controverse elle-même plutôt que de rechercher activement un changement de politique. Cela pourrait rendre la poursuite – et la réalisation – des changements souhaités peu pratiques. CARE défend souvent des causes qui suscitent certaines controverses. En fin de compte, il est important d'évaluer le risque encouru en s'engageant et celui encouru en gardant le silence.

L'objectif devrait être axé sur un problème de politique, comprenant l'absence d'une politique, une politique dangereuse ou inadéquate, ou la mise en application incorrecte d'une politique (y compris le financement inadéquat). Voici quelques exemples d'objectifs possibles liés à des politiques :

- L'adoption d'une politique visant à prévenir la violence sexiste, y compris les mariages d'enfants.
- Une réforme législative qui nuit aux petits producteurs alimentaires et aux populations rurales pauvres
- L'inclusion de perspectives et de priorités en faveur des plus pauvres dans la stratégie ou le plan de travail d'un gouvernement en matière de santé
- L'augmentation du financement pour l'enseignement primaire dans le budget national
- Le plaidoyer pour la mise en place d'une politique existante
- Un partenariat avec le gouvernement pour informer la mise en place d'une politique nouvelle ou existante.
- Entreprendre des campagnes concertées de sensibilisation aux droits en matière de santé reproductive (remarque : les campagnes devraient être alignées sur les objectifs liés aux politiques).

## 2. Cartographier le paysage politique et identifier les membres

L'objectif de cet effort collaboratif est de résoudre un problème significatif lié aux politiques. Par conséquent, un niveau consensuel de base sur l'importance d'aborder le problème et *sur la façon* de l'aborder doit être en place. Il est important d'être aussi **inclusif et représentatif** que possible en définissant ou en encourageant l'adhésion au groupe. Lorsque l'on examine qui pourrait rejoindre l'alliance, il faut inclure ceux qui ne sont généralement pas approchés, dans le but de représenter un large groupe de membres et d'accroître la légitimité de l'alliance, faisant ainsi entendre une voix plus représentative et puissante. Commencez pas cartographier les acteurs concernés. Ceux qui sont d'accord avec vos politiques devraient être inclus, ainsi que les « suspects peu probables » : ces organisations que l'on présume être généralement contre la politique, mais qui, en réalité, appuient cette politique (tels que les leaders religieux ou le secteur privé). Lorsque possible, songez à inclure des individus qui ont de l'influence sur les acteurs que l'alliance tente d'influencer. Selon le contexte, le secteur privé, les donateurs multilatéraux et les leaders religieux peuvent exercer de fortes influences sur le gouvernement. Le contexte diffère selon le pays ou le secteur, mais certains types potentiels d'organisations candidates à considérer sont :

---

**Les ONG locales et internationales** sont des acteurs essentiels. Les ONG peuvent être des organisations de développement, humanitaires, environnementales, de défense des droits de l'Homme, religieuses ou confessionnelles. Les ONG locales sont exposées aux problèmes au niveau local, et entretiennent des relations intimes avec les communautés et interagissent avec des donateurs et des gouvernements. Les plus grandes ONGI peuvent aussi jouer un rôle rassembleur puisqu'elles ont accès à des ressources et aux décideurs.

---

**Les organisations associatives** (les grandes organisations nationales et les groupes locaux) sont importantes parce qu'elles représentent les intérêts des parties prenantes finales. Par exemple, les organisations qui représentent les petits producteurs alimentaires ou les travailleurs de la santé communautaires.

---

**Les organisations féministes et celles œuvrant pour les droits de la femme** peuvent faire en sorte que l'égalité des genres soient au centre de toutes les discussions et que l'alliance voie la réalité sous une perspective de genre.

---

**L'adhésion des donateurs** (multilatéraux, bilatéraux, les fondations, etc.) qui consacrent des ressources financières substantielles, et qui ont une vision et une stratégie à long terme pour le secteur, devrait être prise en considération.

---

**Les établissements universitaires et de recherche** peuvent être de puissants alliés dans la promotion des changements de politiques en fournissant des recherches fondées sur des données probantes et en mettant à profit leur expertise professionnelle.

---

**Les organisations d'autres secteurs** peuvent enrichir l'alliance. Par exemple, un groupe de réflexion sur l'économie peut permettre d'intégrer le débat sur la macroéconomie dans les discussions sur les politiques ; ou l'ajout d'une organisation environnementale peut renforcer la perspective de durabilité.

---

**Les organisations du secteur privé** peuvent, dans certains cas, être précieuses dans le cadre d'une alliance axée sur les politiques si elles partagent les mêmes préoccupations. Dans certains pays, le secteur privé jouit d'une grande influence sur le gouvernement et son implication peut accroître les chances de réussite. Générer des bénéfices et lutter contre la pauvreté sont deux objectifs distincts qui peuvent ou se rejoindre ou être incompatibles. Beaucoup dépendra du contexte national et de la finalité de l'alliance. L'analyse du positionnement de chacun ou des conflits d'intérêts potentiels est d'une importance capitale dans ce cas.

---

Souvent, le **gouvernement** sera la cible du plaidoyer de l'alliance ; toutefois, dans certains cas, il peut en être un membre précieux à part entière. Par exemple, lorsque l'objectif est la mise en œuvre d'une politique soutenue par le gouvernement, comme la mise en place d'une politique de nutrition nationale pour lutter contre la malnutrition, le gouvernement peut accueillir favorablement une telle alliance. Voir l'étude de cas sur la Zambie ci-après.

---

Une fois une liste provisoire de membres potentiels dressée, les organisateurs de l'alliance doivent tenter de répondre à deux questions clés : **(a)** cette liste préalable est-elle une représentation holistique, juste et diverse des différents intérêts, compétences et perspectives du secteur ? ; et, **(b)** les membres dont les noms figurent sur cette liste ont-ils la même vision du secteur et sont-ils prêts à défendre l'objectif global de l'alliance malgré leurs différences ?

Pourquoi ne pas inviter plusieurs partenaires clés de confiance pour réfléchir ensemble à la liste initiale de membres de l'alliance envisagés ? Cet exercice ne devrait pas être laissé à la seule initiative de CARE, même s'il conviendrait de limiter le nombre de personnes impliquées à ce stade pour pouvoir gérer le processus et la discussion.

### **3. Inviter les membres à s'y joindre sans oublier de bien définir l'objectif de l'alliance**

Une fois la liste initiale des membres de l'alliance établie, invitez les membres potentiels de l'alliance à vous rejoindre. Dès le début, il est important de définir précisément l'objectif global de l'alliance. Organisez une première séance de brainstorming avec les membres potentiels de l'alliance, afin de discuter et de convenir ensemble de l'objectif spécifique de l'alliance ainsi que des accords de travail de base. L'alliance ne doit pas fermer la porte aux organisations qui partagent ses valeurs et objectifs et qui sont susceptibles de la rejoindre ultérieurement. S'il manque des acteurs clés de plusieurs secteurs, l'alliance pourra les recruter de manière proactive en cours de route.

#### 4. S'entendre sur l'objectif de l'alliance

Identifiez l'objectif de l'alliance ainsi que les désaccords susceptibles de survenir entre les différentes parties prenantes et abordez-les tous ensemble. Convenez ensemble des principes fondamentaux de l'alliance et identifiez ce sur quoi vous ne saurez faire aucun compromis, comme « la politique doit inclure a, b et c pour que nous nous prononcions en sa faveur. » Ces points doivent être consignés par écrit et, une fois finalisés, communiqués à tous les membres de l'alliance afin de constituer la base de votre plaidoyer. Le cas échéant, entendez-vous sur ce que seront les activités principales de l'alliance.

#### 5. Établir un cadre organisationnel

Une alliance multipartite doit être sous-tendue par un mélange de systèmes formels et informels. En effet, les formalités permettent d'encadrer les relations entre les différentes parties et de responsabiliser chacune, tandis que les systèmes informels offrent une certaine souplesse, permettant à l'alliance de s'adapter dès que nécessaire. L'alliance multipartite doit décider quels éléments revêtent un caractère officiel et lesquels doivent conserver une certaine souplesse et une part de spontanéité. La signature d'un mémorandum d'entente, l'élaboration de termes de référence ou l'enregistrement en tant qu'entité juridique sont autant d'exemples de démarches officielles. Il peut être trop coûteux ou trop difficile de s'entendre sur ces formalités, en particulier si l'alliance souhaite attirer des membres provenant de secteurs variés. Toutefois, certains arrangements – tels l'élaboration de termes de référence de base ou d'un simple document illustrant la conduite professionnelle à respecter – peuvent aider à mieux définir le mode opératoire du groupe et les rôles et attentes de ses membres. Le maintien d'un équilibre entre processus informel et formel et l'adoption d'une approche souple peuvent aider à attirer un plus grand nombre de membres et favoriser les contributions uniques en comparaison à une stratégie prédéfinie ou à une structure juridique lourde.

##### a. Établir des principes de fonctionnement élémentaires clairs

Des principes de base définissant la manière dont les membres de l'alliance doivent collaborer entre eux devraient être arrêtés afin de doter le groupe d'une vision et d'une mission globales. Les Principes de Jemez<sup>1</sup> fournissent un excellent schéma directeur à cet égard :

---

**Être un mouvement inclusif** en encourageant la diversité, notamment en matière de planification, d'adhésion et de coordination. Il faut être prêt à y consacrer efforts, patience, discussions et temps. Il se peut que des conflits et des désaccords émergent, mais ils permettront aussi d'apprendre à mieux travailler ensemble.

---

**S'organiser du bas vers le haut** afin de veiller à ce que les décisions soient prises avec la participation de ceux qui sont concernés au premier degré, y compris les mouvements citoyens.

---

**Laisser la parole**, afin que les voix des personnes directement touchées soient entendues.

---

**Travailler sur une base de solidarité et de réciprocité**, dans le respect et l'inclusion des valeurs communes et d'une vision partagée des choses et en soutenant le travail de chacun. Pour aider les membres à mieux cerner ce qui les unit et à développer ces connexions, nous devons favoriser la bonne communication, les stratégies communes et le partage des ressources.

---

**Établir des rapports équitables**, notamment en formulant avec clarté nos accords sur les processus décisionnels, le partage de stratégies et la distribution des ressources.

---

**S'engager dans un processus de transformation personnelle** en nous éloignant d'un mode de fonctionnement individualiste pour nous recentrer vers la communauté.

##### b. Désigner des co-présidents

Une fois l'objectif ultime de l'alliance défini et lorsqu'un nombre suffisant de membres divers est prêt à s'engager, les membres de l'alliance doivent désigner des co-présidents. Il est important que ces derniers représentent différentes organisations et que leurs responsabilités soient clairement définies. Il incombe généralement aux co-présidents la responsabilité d'organiser et de diriger les réunions, de proposer un ordre du jour et de veiller à ce que l'alliance axe son action de sorte à atteindre ses objectifs.

### **c. Aucune besogne ne doit être trop basse**

Il est préférable de maintenir une structure légère, mais les tâches administratives doivent tout de même être accomplies (organisation des réunions, élaboration des comptes rendus de réunions, archivage électronique, rédaction des déclarations communes, etc.). Identifier quelle organisation membre et/ou personne spécifique sera chargée de répondre aux besoins administratifs. Lorsqu'une alliance informelle échoue, c'est souvent parce que personne n'a pris la responsabilité des tâches administratives. Un système de rotation peut également être mis en place pour créer un sentiment de prise en charge partagée parmi les membres.

### **d. Établir des groupes de travail pour aborder les problèmes spécifiques**

Les membres de l'alliance peuvent identifier et établir des groupes de travail (GT) chargés de traiter un problème ou un thème spécifique dans le cadre de l'objectif global de l'alliance. Ces GT peuvent être établis dès la formation de l'alliance ou en fonction des besoins. Ceux-ci peuvent, par exemple, s'occuper de sujets transversaux (tel *le suivi sectoriel du budget public* ou *les relations avec le Parlement*) ou de sujets thématiques (par exemple, l'élargissement d'un groupe de politiques dans le cadre d'une alliance du secteur agricole). Chaque GT nécessitera un système de coordination distinct et entreprendra ses propres activités en coordination avec d'autres groupes de travail et sous l'égide de l'alliance. Le système du GT doit être à la fois souple et stratégique : certains membres peuvent rejoindre plusieurs GT ou aucun, tandis que d'autres membres peuvent s'imposer comme leaders naturels au sein d'un GT en raison de leurs ressources ou de leur parcours. Il n'est nullement besoin de créer un GT pour chaque objectif. Comme le veut l'expression, le besoin crée l'organe.

### **e. Identifier clairement les tâches et les responsabilités**

Aucune mesure ne doit être arrêtée sans avoir défini au préalable des responsabilités claires : une activité doit être ignorée si les membres de l'alliance ne sont pas prêts à lui consacrer du temps et des ressources. Il n'y a rien de plus décourageant que de planifier des choses qui n'arriveront jamais. Discutez ensemble des tâches indispensables à la bonne mise en œuvre d'une activité et attribuez-les de sorte à ne laisser place à aucun désaccord ou ambiguïté quant aux livrables et au processus. Une fois les responsabilités attribuées, l'alliance ne devrait pas s'ingérer dans les détails de la gestion de la mise en œuvre. Chaque organisation a sa propre manière de faire les choses et, comme le veulent les Principes de Jemez, une alliance est « unie dans la diversité ».

## **6. Se réunir uniquement lorsque nécessaire et toujours convenir d'un ordre du jour**

Il est important de s'entendre sur la fréquence des réunions. Se réunir deux fois par mois est généralement pertinent au début, mais cette fréquence peut évoluer en fonction de la charge de travail pour un plaidoyer spécifique, de la taille de l'alliance, du rôle des groupes de travail, etc. Même s'il est important de se retrouver face à face pour renforcer les relations, une réunion est avant tout un moyen d'atteindre un objectif et il faut veiller à toujours avoir un ordre du jour aligné sur les objectifs de l'alliance. Une réunion sans objectif explicite est source de frustration et de découragement pour les participants. Une réunion ne doit avoir lieu que si elle est justifiée, par exemple pour convenir d'une stratégie, échanger des mises à jour et convenir des prochaines étapes suite aux changements dans le paysage politique, présenter les résultats de rapports ou études commandés par l'alliance, discuter de sujets nécessitant un consensus et une décision commune, etc.

## **7. Identifier et exploiter les ressources existantes**

Il est important d'identifier les ressources humaines, techniques et financières dont dispose l'alliance pour atteindre son objectif. La diversité des ressources que chaque membre apporte est l'un des avantages majeurs d'une alliance. Tenez compte de ces ressources et activités stratégiques connexes avant d'envisager des activités complexes pouvant nécessiter des ressources additionnelles. Les membres de l'alliance peuvent également exploiter leurs propres ressources internes pour répondre aux objectifs de l'alliance. Par exemple, un groupe de réflexion peut adapter une étude pour l'aligner sur l'objectif de l'alliance. Ou encore, une ONG peut demander au personnel d'un projet de consacrer quelques heures aux besoins administratifs de l'alliance. L'optimisation des recherches, l'analyse des politiques et l'évaluation des budgets ou des programmes sont autant d'exemples d'exploitation des ressources existantes pouvant appuyer les activités de plaidoyer reposant sur des données factuelles.

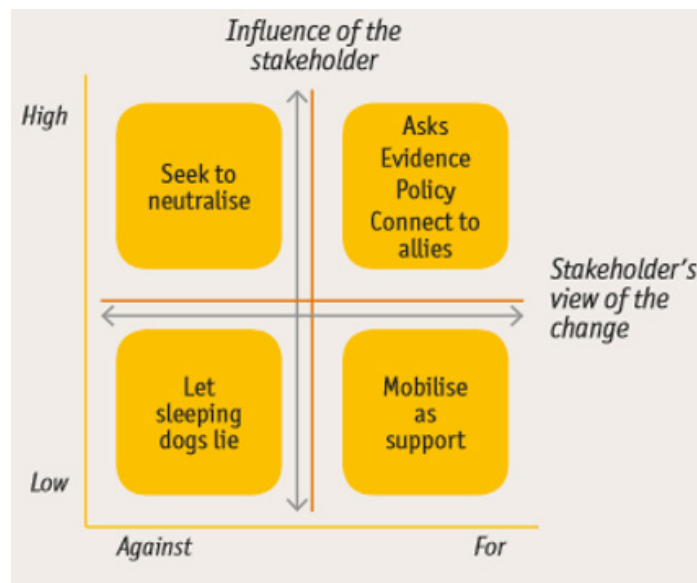
Le Réseau d'innovation a élaboré un « outil d'évaluation de la coalition » permettant d'évaluer la capacité et l'impact de la coalition. Même si l'outil a été conçu pour répondre aux besoins d'une coalition traditionnelle, il peut également servir à identifier les points forts et les lacunes de l'alliance. Pour accéder à l'outil d'évaluation de la coalition, cliquez [ICI](#).

## 8. Travailler avec le gouvernement, le cas échéant

Pour modifier les politiques actuelles, il est essentiel d'exercer une certaine influence sur le gouvernement. Il existe différentes manières d'y parvenir, y compris les tactiques dites « outsider » de mobilisation publique et « insider » consistant à exercer en coulisse une certaine pression. Il n'y a pas de solution qui puisse s'appliquer à toutes les situations et chacune nécessitera une tactique adaptée. En général, une alliance multipartite affichera une attitude constructive et stimulante plutôt que conflictuelle.

Voici quelques points importants à garder à l'esprit :

- Les fonctionnaires ne sont pas nécessairement « les détenteurs du pouvoir ». Identifiez les principaux « détenteurs du pouvoir » qui seront les cibles de l'alliance grâce à une analyse du pouvoir des parties prenantes. Parfois, le personnel technique d'une institution publique jouit d'une bien plus grande influence politique qu'un haut fonctionnaire ou un ministre. L'emploi d'une carte des parties prenantes, comme celle illustrée ci-dessous, peut permettre d'identifier les parties prenantes clés et leur positionnement par rapport à un sujet spécifique :



- Dans une administration décentralisée, il importe également de communiquer avec les autorités locales.
- Un sentiment de méfiance (mutuelle) explique souvent la résistance affichée par le gouvernement face au changement. Avisez le gouvernement de la mise sur pied de l'alliance, des membres qui la composent et de ses objectifs, et efforcez-vous de nouer des relations solides en invitant les fonctionnaires de l'État à assister à vos événements et réunions. En général, communiquez pour instaurer un climat de confiance mutuelle.
- Les membres de l'alliance ne jouissent pas tous du même niveau d'influence sur le gouvernement, et il est parfaitement acceptable de faire appel à ses membres les plus influents pour accéder aux fonctionnaires pertinents. Dans certains cas, il sera important de veiller à ce que le message soit communiqué au nom de l'alliance dans son ensemble.
- Même si nous souhaitons éviter les conflits, des situations difficiles peuvent se présenter, nous contraignant à nous opposer ouvertement à un gouvernement pour défendre ce en quoi nous croyons. Toutefois, si certains membres préfèrent se taire, l'alliance devra parvenir à un accord interne axé sur son objectif global.

## 9. Miser sur l'établissement de relations avec les membres de l'alliance

Pour qu'une alliance parvienne à ses objectifs de mutation, il est important que des liens de confiance et de respect mutuels se nouent entre ses membres. Outre l'organisation de réunions régulières, il est extrêmement utile d'entreprendre des activités qui font non seulement avancer les objectifs de l'alliance, mais favorisent la construction de liens forts. Par exemple,

- des visites interorganisationnelles aux projets de terrain des membres de l'alliance pour observer soi-même le travail effectué par les membres

- le regroupement d'experts et de personnel de plusieurs membres pour des rapports communs, des études, etc.
- la célébration collective de projets de plaidoyer connexes, y compris, mais sans s'y limiter : le Jour de la Terre, la Journée internationale de la Femme, etc.
- des événements sociaux
- la co-organisation d'ateliers, de conférences, de séminaires et autres activités similaires
- prendre le temps de se faire parvenir un retour et faire remonter à la surface les défis auxquels les membres doivent faire face afin de renforcer la confiance entre les membres, et veiller à la transparence et à la construction de relations équitables. À ces fins, il conviendra de faire circuler, de temps à autre, des enquêtes anonymes co-écrites par les membres de l'alliance et distribuées par les co-présidents, puis d'en faire le rapport immédiatement et un suivi avant de discuter ouvertement de ce qu'elles ont mis en lumière.

## 10. Évaluer les résultats

Un suivi et une évaluation réguliers sont essentiels pour déterminer si l'alliance a répondu à son objectif et pour évaluer la qualité et l'efficacité des efforts de l'alliance. Dans l'idéal, cette évaluation doit être effectuée par une tierce partie (par exemple, un cabinet ou un consultant engagé à cette seule fin), mais un comité d'évaluation pourra être mis sur pied au sein de l'alliance si le temps presse ou si les ressources sont limitées. Aux fins de cette évaluation, il conviendra également de s'entretenir avec les membres de l'alliance et les différents partenaires engagés par l'alliance. L'évaluation devra aboutir sur des recommandations concrètes assorties d'un calendrier aux fins de leur mise en œuvre. Si les moyens financiers de l'alliance ne lui permettent pas de financer une évaluation officielle, il est important de prendre le temps de discuter ensemble de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas. Un facilitateur pourrait être engagé pour aider le groupe à s'acquitter de cette tâche. Les membres de l'alliance peuvent souhaiter suivre et évaluer l'impact de l'alliance sur leurs objectifs de plaidoyer spécifiques. L'alliance pourra alors tirer profit de ces enseignements.

## Défis et risques potentiels :

Défis et risques	→	Mesures de contingence
<p><b>Des attentes irréalistes.</b> La communauté du développement a tendance à avoir une vision irrationnelle de ce qu'il est possible de faire.</p>		<p>Une alliance doit se montrer très prudente lorsqu'elle choisit un objectif, des activités et des tactiques. Il est important de définir l'objectif et les activités de l'alliance, et de veiller à la disponibilité des ressources nécessaires pour une mise en œuvre réussie. Indiquez de manière claire et transparente ce qui est possible et ce qui ne l'est pas.</p>
<p><b>L'ombre des ONGI.</b> Les ONGI disposent généralement de ressources techniques et financières supérieures à celles des ONG locales ou des entités qui ne sont pas membres d'une ONG. Même si c'est involontaire, les ONGI peuvent éclipser les autres entités, ce qui peut engendrer des situations difficiles (d'autres peuvent percevoir l'alliance comme une sorte de « club d'ONG »).</p>		<p>Il est important que les ONGI soient prêtes à faire profil bas lorsque nécessaire, qu'elles veillent à ce que les voix et idées des autres membres puissent être entendues au sein de l'alliance et réaffectent certaines ressources à des ONG moins importantes ou aux entités qui ne sont pas membres d'une ONG.</p>
<p><b>Sous-représentation de la société civile et de la population concernée.</b> Les organisations associatives sont parfois moins représentatives que ce qu'elles laissent entendre et elles ne comptent pas suffisamment de membres issus de la société civile ou représentant les populations concernées.</p>		<p>Au fur et à mesure de leur développement, il est fréquent que les organisations s'éloignent de la société civile et des populations touchées qu'elles s'efforcent pourtant de soutenir par leur travail. Les organisations populaires plus petites et les acteurs de la société civile peuvent apporter une forte valeur ajoutée grâce aux liens étroits qu'ils entretiennent avec la communauté. Même s'il est indéniable qu'une grande organisation avec une large base d'adhérents (ou des ressources importantes) présente une valeur ajoutée, cela ne doit pas être un prérequis de l'adhésion ; autrement, les acteurs et petites organisations proches de la population concernée ne les rejoindront pas.</p>

## Défis et risques

**Un parti pris politique.** Les organisations associatives sont souvent le reflet des divisions politiques présentes au sein d'un pays. Dans certains cas, les organisations de la société civile s'organisent selon des lignes partisans.

**Le manque de ressources des OSC locales.** Souvent, les OSC n'ont ni les ressources financières, ni l'expertise, ni le personnel nécessaires pour participer activement à l'alliance. Or, cela peut affecter leur motivation et nuire à leur implication.

**Une participation limitée.** Une alliance peut être accaparée par quelques membres, et un sentiment d'exclusion peut alors naître chez les autres membres. Il arrive aussi que certains membres participent à l'alliance mais sans véritablement s'impliquer.



## Mesures de contingence

Ceci ne devrait pas être un problème étant donné que la mixité des opinions politiques peut renforcer une alliance du simple fait que différents courants politiques se préoccupent de la question. Toutefois, il est important de garder à l'esprit les préjugés qui peuvent entrer en jeu afin de garantir un certain équilibre et la représentation équitable des différentes associations composées de plusieurs sensibilités idéologiques et politiques.

Les ONGI et les donateurs de l'alliance peuvent réfléchir aux moyens qui pourraient permettre aux OSC de se mobiliser et de supporter les coûts inhérents à leur appartenance à l'alliance. Dès le départ, les ONGI doivent veiller à la transparence des processus à cet égard afin de ne pas créer de fausses attentes.

Il est important de donner à ces organisations moins impliquées la possibilité de participer de manière plus active. Il faut alors tenter de comprendre pourquoi elles ont rejoint l'alliance et ce qui les empêche d'y participer de façon active, puis faire l'effort d'intégrer celles qui se sentent exclues.

## Principaux enseignements :

- **Chaque membre apporte quelque chose d'unique.** Chaque organisation a ses spécificités, et ces différences doivent être accueillies à bras ouverts et exploitées. La beauté d'une alliance multipartite réside en sa capacité à réunir une quantité phénoménale de connaissances et de talents, ainsi qu'un savoir-faire et une influence hors norme. Les séances de brainstorming, où chaque membre de l'alliance peut indiquer ce qui, selon lui, permettrait d'atteindre l'objectif commun de l'alliance, sont plus utiles que d'élaborer des listes d'activités potentielles avant de les attribuer aux membres. Les ONGI apportent un certain savoir-faire en matière de plaidoyer et une expérience concrète. Les universités et les centres de recherche sont les mieux placés lorsqu'il s'agit d'effectuer des recherches pour parvenir à des conclusions fondées sur des données probantes. Les OSC font entendre la voix du peuple. Les donateurs bénéficient d'une voie d'accès directe au gouvernement... Et c'est tout cela mis bout à bout qui permet de créer des synergies gigantesques capables de changer les choses.
- **Les liens humains sont importants.** Une organisation repose sur les personnes qui la constituent. Bâtir une relation de confiance mutuelle entre les membres de l'alliance ne passe pas par le seul rapprochement des organisations, mais par celui des personnes qui les composent.
- **Privilégiez la transparence.** À l'heure de forger une alliance, la transparence est extrêmement importante, en particulier lorsque les intérêts et les objectifs des membres entrent en conflit ou lorsque les niveaux de ressources et de puissance diffèrent entre les membres. Chaque membre devrait avoir accès à l'ensemble des informations pertinentes de l'alliance. Il est utile de mettre au point un système de partage régulier d'informations entre les membres (mises à jour, dossiers communs aux fins du partage des ressources, blogs, etc.) permettant de produire des comptes rendus, plans, rapports et autres documents de l'alliance avant de les communiquer à tous les membres. L'instauration de pratiques transparentes au sein de l'alliance permet d'éviter le sentiment que certains membres détiennent toutes les informations et/ou décident de tout.
- **Réévaluez votre valeur.** Ne vous sentez pas dans l'obligation de rester dans l'alliance si vous jugez que sa valeur a diminué. Si l'alliance n'est plus d'aucune utilité ni d'aucun intérêt, mieux vaut y mettre un terme. L'action d'une alliance est axée sur un objectif. Or, si celle-ci ne l'atteint pas et qu'aucun objectif additionnel n'est identifié, ou si l'objectif initial ne peut plus être atteint, elle n'a plus de raison d'être. Ceci dit, la réévaluation de la valeur de l'alliance peut permettre d'identifier un objectif nouveau, ou l'alliance peut décider de se réunir à nouveau lorsqu'une nouvelle opportunité fera surface.



- **De l'utilité de l'enthousiasme et des partenariats.** Ce ne sont pas les seules réalisations qui comptent au sein d'une alliance, mais également l'enthousiasme qu'elle sait susciter. L'enthousiasme est communicatif, et savoir que vous pouvez compter sur tout un réseau de personnes vous donnera des ailes. Au final, l'objectif ultime d'une alliance multipartite est double : défendre les intérêts communs ; et, accroître la performance de chaque membre (à titre individuel et de manière commune). Quand l'enthousiasme est grand, la réalisation des objectifs n'en est que plus aisée.

## Études de cas :

### 1. Groupe de coordination multipartite du secteur agricole en Géorgie

#### *Replacer les petits propriétaires au centre des politiques*

En 2009, le secteur agricole de la Géorgie était à l'abandon. 98 % des agriculteurs étaient de petits propriétaires, et la plupart produisaient pour leur seule consommation personnelle, alors que le pays importait 80 % des denrées alimentaires requises pour nourrir la population citadine. L'État ne consacrait que 0,3 % de son budget à l'agriculture. L'économie était en pleine croissance, mais le secteur agricole était en berne.

En 2010, un petit groupe de professionnels motivés de l'agriculture représentant diverses organisations donatrices et ONG (dont CARE) a commencé à se retrouver régulièrement, sous la houlette informelle de l'Union européenne et de l'Organisation pour l'alimentation & l'agriculture (FAO) des Nations unies au sein de ce qui allait devenir le **Groupe de coordination des donateurs (GCD)**. Ils ont décidé de conjuguer leurs efforts pour changer les politiques qui empêchaient les petits exploitants agricoles d'accéder aux économies d'échelle et aux marchés. Les membres de cette alliance disparate se sont mis d'accord pour défendre ensemble la promulgation d'une loi de coopérative agricole qui allait éliminer les obstacles qui empêchaient les agriculteurs de vendre ensemble et de mettre en commun leurs ressources de production, permettant à ces groupes d'exploitants agricoles à vocation commerciale d'amorcer la revitalisation du secteur. Bientôt, le groupe a réalisé à quel point il était important d'inclure des partenaires ayant un autre point de vue des choses et de forger de nouvelles alliances. C'est pourquoi, ils invitèrent les associations d'agriculteurs, les ONG de défense de l'environnement, les établissements universitaires et les agences gouvernementales à les rejoindre. En 2011, le GCD était composé de près de 40 organisations. Sept groupes de travail thématiques ont été créés (*coopératives ; enseignement agricole et services éducatifs ; accès au financement ; infrastructures agricoles ; questions de genre dans le milieu agricole ; politiques de gestion des ressources naturelles ; et développement rural*), et plusieurs outils d'information ont été élaborés. Malgré son développement, le GCD a conservé sa structure informelle, opérant de manière très souple. Des réflexions approfondies sur des sujets techniques et politiques ont été menées de manière régulière, et plusieurs travaux de recherche ont fait l'objet de présentations et d'échanges. Le GCD a approuvé un ensemble d'activités de plaidoyer, notamment des événements pédagogiques sur les politiques de l'agriculture pour les membres de la Commission agriculture du Parlement, des présentations destinées aux médias sur des politiques agricoles spécifiques et la rédaction de rapports de recherche sur des politiques spécifiques ainsi que la nouvelle législation. Chaque membre a pris la tête d'une démarche tactique spécifique. CARE a dirigé le programme de développement rural et organisé la première conférence sur le développement rural du pays, qui a vu les responsables politiques locaux bénéficier des conseils d'experts de renommée internationale.

En 2012, le paysage politique avait commencé à changer. Suite aux activités menées par le GCD (y compris la publication mensuelle d'articles rédigés par CARE dans la presse locale), les médias ont commencé à évoquer les problèmes du secteur agricole et les hommes politiques ont enfin réalisé la nécessité d'agir. Pour la première fois en 15 ans, le budget du ministère de l'Agriculture a été relevé de manière impressionnante, passant de 0,3 % du budget total à 4 %. Une stratégie du secteur a été mise au point (avec l'aide du GCD) et le projet de loi sur les coopératives agricoles a fait l'objet d'un débat au Parlement.

En 2013, une nouvelle administration a pris le pouvoir. Des membres de l'alliance ont été nommés à des postes politiques clés du secteur, y compris le nouveau ministre de l'Agriculture (un ancien directeur d'une ONG) et deux des cinq nouveaux ministres adjoints. Ce sont les efforts sans relâche du GCD qui ont poussé le nouveau gouvernement à faire de l'agriculture

l'un de ses axes de priorité. Celui-ci a promu la loi sur les coopératives, ainsi que la stratégie et le plan d'action du secteur agricole, et mis en place un système de développement du secteur. Le GCD a encadré tous ces processus. En 2014, les fonctions de coordination des donateurs du GCD furent officiellement transférées au ministère de l'Agriculture. En parallèle, l' **Alliance géorgienne pour le développement agricole et rural (GAARD)** fut établie par Oxfam, CARE, Mercy Corps et People in Need. La GAARD, qui réunit désormais 29 ONG et organisations d'agriculteurs, a repris les rênes des activités de plaidoyer du GCD et est devenue la force motrice de la défense du programme des petits propriétaires agricoles.

Hormis les livrables mesurables que le GCD a permis d'atteindre, son principal apport est certainement le style de travail qu'il a contribué à mettre en place et qui est fondé sur la notion que le changement positif n'a lieu que lorsque des personnes enthousiastes et motivées travaillent main dans la main.

---

## 2. Le mouvement SUN en Zambie

### *Un partenariat dynamique entre les institutions publiques, les donateurs et les organisations de la société civile*

La malnutrition chronique reste une menace significative pour le développement économique durable de la Zambie. Parce qu'il sait qu'il est important d'investir dans le domaine de la nutrition pour favoriser le développement économique national, le gouvernement de la Zambie a été parmi les premiers à rejoindre le mouvement SUN (Scaling Up Nutrition) début 2011. SUN est une initiative globale visant à promouvoir les politiques de la nutrition et à accroître les ressources en la matière. SUN est composé de gouvernements, d'organisations intergouvernementales, d'ONG et de représentants du secteur privé.

La même année où la Zambie a rejoint SUN, le gouvernement et d'autres parties prenantes majeures ont créé un **comité multi-acteurs national pour l'alimentation et la nutrition**, un cadre de gouvernance coordonné par la commission nationale de l'alimentation et de la nutrition, qui est chargé d'encourager une réponse multisectorielle au problème de la malnutrition. Cette plateforme comprend des cadres supérieurs issus des organismes de mise en œuvre de diverses institutions, y compris les principaux ministères techniques, des agences bilatérales, des agences du système des Nations unies et des ONG. Ce comité multi-acteurs a joué un rôle déterminant pour le rassemblement de partenaires issus de différents secteurs chargés de soutenir le Programme des 1 000 premiers jours les plus décisifs de la Zambie, favorisant la création de synergies multisectorielles aux fins de la mise en place d'une réponse efficace en matière de nutrition. Étant donné les facteurs multidimensionnels qui doivent être abordés pour améliorer la nutrition (production agroalimentaire, systèmes de santé, filets de sécurité, programme EAH (eau, assainissement et hygiène), etc.), la collaboration de différents secteurs est un fait aussi important que rare. Le comité a également mis en place une plateforme commune pour la mobilisation des ressources, qui est la principale source de financement de SUN et un mécanisme de financement commun facilitant la contribution des donateurs. Ce fonds commun a permis d'aligner les priorités des donateurs et a contribué à améliorer la cohérence et l'efficacité des investissements. CARE et ses partenaires, Concern Worldwide et la Nutrition Association of Zambia (NAZ), sont les agents de gestion du fonds SUN qui appuie les initiatives reposant sur des données concrètes.

---

## 3. Initiative de nutrition de l'enfant au Pérou<sup>2</sup>

### *Une volonté politique ferme et des objectifs mesurables et limités dans le temps*

Dans un contexte mondial, où la lutte contre la malnutrition chronique de l'enfant enregistre des progrès lents et inégaux, la réussite relativement rapide du Pérou à cet égard est l'exception à la règle. L'un des facteurs clés de cette réussite est sans conteste le rôle joué par le système d'aide international et les organisations de la société civile quant à la mise sur pied de la [Child Nutrition Initiative \(CNI\)](#), une coalition informelle pour le plaidoyer contre la malnutrition infantile constituée de 16 agences, dont le Programme alimentaire mondial de l'ONU, l'Agence des États-Unis pour le développement international, CARE et Action contre la Faim. CARE a joué un rôle de premier plan dans la création et facilitation de la CNI.

ÉLa CNI a reconnu les multiples causes de la malnutrition et cherché à influencer les politiques du gouvernement pour faire de la nutrition la principale composante de la lutte contre la pauvreté menée par le gouvernement. La CNI a mis sur pied un

mécanisme informel de coordination afin d'orienter les contributions techniques et financières faites par les différentes agences de coopération. Elle a également servi de plateforme en faveur de la diffusion et de l'analyse des efforts publics dans la lutte contre la malnutrition et obtenu des politiques au pouvoir qu'ils s'engagent dans cette voie. En 2006, la CNI a tiré parti de la conjoncture préélectorale politique pour obtenir un engagement politique ferme en vue d'un objectif clair et concret : elle a demandé à 10 candidats à la Présidence de signer un engagement public visant à réduire la malnutrition chronique chez les enfants âgés de moins de cinq ans en cinq ans, un objectif qui a été atteint. En 2006, le taux de malnutrition chronique était de 29,5 % à l'échelle nationale, dont 46,3 % en zone rurale. En 2006, ce taux avait considérablement diminué, passant à 14,4 % à l'échelle du pays et à 27,7 % dans les zones rurales.

Ce modèle de campagne de plaidoyer en période préélectorale a ensuite été adopté par un groupe d'alliances et de coalitions œuvrant pour les droits des enfants au Pérou. Les alliances et coalitions ont uni leurs forces et convenu d'un programme commun en faveur des droits de l'enfant et d'une initiative de plaidoyer commune (Todos con la Infancia. Vota por la Niñez Ahora – Unis pour les enfants. Votez pour l'enfance maintenant.) en vue des élections nationales de 2011.

## Ressources additionnelles :

### Ressources générales :

- [The CARE International Advocacy Handbook](#) (2014)
- [The CARE International Inclusive Governance Wikipage](#) (2016)
- [Putting policy-making into practice at CARE International](#) (2013)
- [Jemez Principles for democratic organizing](#) (SNEE, 1996)

### Études de cas :

- [Donor Coordination Group functions on agriculture officially transferred to the Ministry of Agriculture](#) (ENPARD Georgia, 2014)
- [Georgian Alliance on Agriculture and Rural Development](#) (BRIDGE, 2017)
- [Analyzing Success in the Fight against Malnutrition in Peru](#). (Mejía Acosta, A. , 2011)
- [Effectively Engaging Multiple Stakeholders](#) (Scaling Up Nutrition, 2014)

### (Endnotes)

1 Les Principes de Jemez pour un mode d'organisation démocratique ont été adoptés par les participants à la réunion du groupe de travail sur la mondialisation et le commerce qui a eu lieu à Jemez, au Mexique, en 1996 sous l'égide du SNEE (Southwest Network for Environmental and Economic Justice. Ces principes sont devenus un modèle de ce que devraient être les relations des partenaires du développement.

2 Cette étude de cas est un condensé de l'analyse réalisée par Mejia Acosta (2011)