PARTNERS FOR RESILIENCE

MANUEL POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ACTEURS A LA BASE SUR LA COALITION DANS LE CADRE DE L'INFLUENCE DES POLITIQUES ET LA VEILLE CITOYENNE EN MATIERE DE GESION INTEGREE DES RISQUES

Mai 2017

Conçu par : Equipe PFR/SP CARE

Table des Matières

Contexte et Justification
Généralités sur le Projet PFR/SP
But et objectifs de la session d'orientation
Résultats attendus

Partie 1: La Coalition, définition

Qu'est-ce qu'une coalition ? quelques exemples de coalition

Partie 2 : Importance/utilité et avantages d'une coalition **dans le domaine de la GIR**

Partie 3 : Etapes clés pour la mise en place d'une coalition

Partie 4 : Principes de base pour garantir le fonctionnement cohérent d'une coalition

Partie 5 : Défi/risques et difficultés potentielles et comment les adresser

Partie 6 : Plan d'action pour la concrétisation

Conclusion

Contexte et justification :

Le Projet '**Dialogue politique en Gestion Intégrée des Risques'** est un projet financé par les Pays-Bas et mis en œuvre au Mali par un consortium d'ONGs Internationales les **Partners for Resilience Strategic partnership** (PfR SP) composés de Wetlands International (WI), CARE International, Croix Rouge/ Centre du Climat/ Croix Rouge Netherlands (CR) et Croix Rouge Mali.

D'une durée de cinq ans (2016-2020),il sera mis en œuvre dans les bassins du Niger, du Sourou et du Sénégal. Il se focalise sur les succès et les leçons apprises du projet DRR-CCA-EMR de 2011-2015 mis en œuvre par les partenaires cités ci-dessus. Il met l'emphase sur la consolidation et la mise à échelle de l'engagement communautaire des partenaires à la base qui ont été impliqués dans la préparation et la gestion des catastrophes, la planification d'urgence et la réduction des risques à travers des activités de renforcement des capacités et l'influence des décideurs.

Les résultats attendus se traduiront par des interventions et des changements au niveau de trois domaines ci-dessous à savoir :

Domaine de la politique :

- Intégration des mécanismes de GIR dans les politiques du gouvernement du Mali (CSCRP, SNDD, autres) ;
- Reconnaissance des droits fonciers et de leurs détenteurs dans les politiques et lois foncières ;
- Renforcement de mécanismes de gouvernance de l'eau et de répartition de l'eau entre différents secteurs d'utilisation et des groupes usagers dans des bassins du Niger et du Volta ;
- Augmentation des bases politiques et de représentation des femmes et des jeunes dans les organes de prise de décision pour la gestion des ressources naturelles.

- **Domaine de l'investissement :**
  - Respect des principes, des garanties et des mesures d'atténuation de la GIR dans les investissements publics, de la BM et privés dans les bassins du Niger et du Volta ;
  - Intégration des principes de GIR dans les processus de décentralisation au Mali (planification, allocation et suivi des investissements) ;
  - Etablissement de la caisse d'assurance climatique, accessible pour les petits producteurs.
- **Domaine pratique :**
  - Reconnaissance par les bailleurs de fonds et le secteur privé de l'importance des principes de la GIR, pour une application dans leurs projets, programmes et investissements ;
  - Accès à, et application des connaissances et techniques par les petits producteurs, en particulier les femmes et les jeunes, d'évaluation des risques et des outils de prévention sur le changement climatique.

Un des axes majeurs du projet est le renforcement des capacités des organisations et acteurs à la base pour leur permettre de conduire les actions de plaidoyer et développer la veille citoyenne. La réussite de ces actions de plaidoyer repose en grande partie sur la création de force collective pour assurer l'atteinte des objectifs communs au niveau des OCBs.

A titre illustratif, l'équipe a inventorié au niveau des 03 communes partenaires 141 organisations communautaires reparties en 37 0CBs pour Sokoura, 56 pour Baye et 48 pour Ouenkoro.

Il est évident que ces organisations au regard de la convergence au niveau de la plupart des objectifs ont besoin de fédérer leurs efforts pour mieux faire avancer leurs priorités et agendas au niveau des objectifs surtout dans le cadre du plaidoyer pour la gestion intégrée des risques.

C'est dans ce cadre que l'équipe technique a initié la présente formation pour renforcer les capacités des organisations communautaires à la base.

But de la session d'orientation sur les coalitions :

Renforcer les capacités des Organisations de la société civile à la base sur les enjeux, importance et étapes clés de mise en place d'une coalition afin de leur permettre de fédérer leurs potentiels pour l'atteinte de leur objectif commun à travers le plaidoyer dans le domaine de la GIR

Objectifs spécifiques

Renforcer les OCBs à s'ériger en force collective à travers la mutualisation de leurs efforts/expertise dans le cadre de l'influence des politiques en faveur de la gestion intégrée des risques

Renforcer les capacités des OCBs et acteurs stratégiques au niveau communautaire, communal et local à assurer la veille citoyenne pour la prise en compte de la GIR dans les planifications locales

Renforcer les OCBs à fédérer leurs potentiels pour créer une force collective et un mouvement social pour influencer les décideurs à différents niveaux

Résultats attendus : A la fin de cette session de formation, les participants , membres des OCBs et acteurs communautaires stratégiques auront :

- ✓ Une compréhension claire de la notion de coalition et ses avantages pratiques pour la réalisation de leurs objectifs dans le domaine de l'influence des décideurs
- ✓ Identifieront les actions spécifiques avec les responsables et un échéancier à mettre en œuvre pour s'ériger en coalitions et accroître les chances de succès dans la réalisation des agendas
- ✓ Identifieront les prochaines étapes désagrégées en court, moyen et long terme pour franchir les étapes de mise en place d'une coalition

Partie 1 : La coalition, définition

***Note au facilitateur** : Demander aux participants, sur la base de leur expérience de définir une coalition à travers la question ouverte ci-dessous* :

Qu'est-ce qu'une coalition ?

Notez les réponses en brainstorming sur padex et parvenir à une définition synthétique. Ci-dessous la définition largement admise :

Une coalition est un **groupe d'individus** ou **d'organisation**s qui se mettent ensemble, **fédèrent leur expertise et moyens** et **travaillent ensemble** pour atteindre un **but commun** dont la réalisation sera profitable à tous.

Une autre définition présente la coalition comme un **groupe d'individus** ou **d'organisations** qui partagent un **intérêt commun** et qui acceptent de poursuivre **un objectif commun** dans une dynamique de **mutualisation des moyens et expertises**.

L'objectif habituel d'une coalition est généralement de s'attaquer aux enjeux communautaires trop grands et trop complexes pour une personne ou une organisation isolée. Le but commun que la coalition réalise est le plus souvent hors de portée des individualités qui la compose. La coalition apparaît comme un excellent moyen de faire plus avec moins et d'aider tout le groupe à aller dans la même direction. Une coalition peut aider votre communauté à se responsabiliser et à prendre les mesures qu'il faut pour répondre à une situation urgente et assurer la veille citoyenne.

Les coalitions peuvent varier d'après leur taille, leurs buts et bien d'autres facteurs. Mais dans tous les cas, les éléments clés contenus dans les définitions données se retrouvent chez toutes.

L'union fait la force ! Un seul doigt ne peut pas prendre une pierre !.

Il arrive souvent qu'après la réalisation du but commun, certaines coalitions disparaissent mais d'autres restent et inscrivent leur collaboration sur le long terme. Les membres peuvent trouver des intérêts communs et restent ensemble afin de s'attaquer à de nouveaux défis.

Note au Facilitateur :

1. Sur la base de la définition obtenue, demandez aux participants de donner des exemples de coalition au niveau de Bankass. Quelques exemples pratiques pour alimenter les réflexions sont : CAFO, Groupe Pivot Droit et citoyenneté des femmes (GP/DCF) etc.

Pour mieux asseoir la compréhension, demander si tous les éléments de définition d'une coalition se retrouvent dans les exemples donnés.

Demander aux participants, est-ce qu'au regard de la définition donnée, ils voient un idéal commun, un objectif commun à la plupart des organisations présentes dans la salle ? (Pousser la réflexion pour les amener à identifier la Gestion intégrée des risques pour au regard des arguments ci-dessous que l'inventaire des OSCs a permis de mettre en exergue :

(i) Toutes les organisations cherchent le développement des membres et la lutte contre la pauvreté
(ii) Au niveau de Bankass tous les membres dépendent des ressources naturelles dont celles du Sourou

(iii) Tous les membres attribuent leur vulnérabilité à la rareté des ressources (eau, terre, écosystèmes) consécutive aux effets des changements climatiques. Ils deviennent de plus en plus vulnérables car les stratégies en place n'arrivent pas à assurer une réponse tardive et les rendre plus résilients.

(iv) Alors pour sortir de la vulnérabilité, il faut un changement au niveau des politiques, des pratiques et des investissements basé sur l'implication des communautés concernées à travers une gouvernance plus inclusive et la redevabilité, des approches plus intégrées en lieu et place des approches isolées etc. le concept GIR résume tous ces changements. A cet égard, n'est-il pas l'idéal commun autour duquel des coalitions pourraient se mettre en place pour que les organisations membres assurent le développement de leurs membres qui ne se développeront qu'à la seule condition qu'ils deviennent moins vulnérables aux effets combinés des changements climatiques.

Partie 2 : Importance ; utilité de la coalition pour la GIR

Note au facilitateur : Faire un rappel de la définition, demandez aux participants, sur la base de cette définition, quelles sont les avantages/importances de mettre en place une coalition ?

- ✓ **Légitimité** : La coalition permet de démontrer un large soutien en faveur d'une initiative donnée et persuader sur l'adhésion d'une masse critique au changement demandé. ''Plus il y'a des gens qui soutiennent une cause, plus ils ont des chances d'être écoutées''

Note : *Demander si un participant a une expérience a partagé au niveau de Bankass, où la mobilisation d'un grand nombre de personnes autour d'une question a permis d'atteindre des résultats.*

- ✓ **Renforce la confiance et offre Protection par le pouvoir du nombre** : Le nombre important d'individus ou d'organisations autour d'une problématique donne aux personnes impliquées une protection qu'ils ne pourront pas avoir si l'action était initiée par un groupe isolée.

Note : *Demander si un participant a une expérience a partagé au niveau de Bankass, où la mobilisation d'un grand nombre de personnes/organisations autour d'une question a permis de se sentir en confiance*

- ✓ **Consensus et qualité des arguments** : la coalition permet de mieux renforcer le message pour le changement en mettant à contribution une pluralité d'expertises venant des différents membres qui la composent. Les coalitions permettent d'aider des groupes différents à s'entendre sur leurs propositions avant d'aborder leurs publics cibles. Quand les décideurs entendent trop de messages concurrentiels sur un sujet particulier, il devient fort probable qu'ils concluent : a) qu'il n'y a pas de consensus au niveau de la communauté ou que c'est l'affaire d'une minorité ou de groupes isolés, et donc b) qu'il est prématuré d'agir. Ainsi, les coalitions peuvent devenir un important forum pour résoudre les problèmes difficiles en privé, permettant aux groupes de présenter aux décideurs une position commune et rigoureuse.

La coalition permet d'offrir plus de chances de succès aux demandes de changement envisagés. En effet, plus il y'a des personnes/organisations, plus il y'a des chances d'avoir une plus grande visibilité, d'influencer et d'être écoutés et ça permet de faire en sorte que les demandes soient perçues comme crédibles et légitimes

De manière claire l'importance de la coalition apparaît à deux niveaux à savoir niveau interne et externe :

La construction d'alliances/coalitions est stratégique au moins à deux niveaux:
Au niveau externe :

- ✓ Elle renforce le processus de changement: mise en commun de différentes capacités/expertises au sein du groupes et à des moments différents.
- ✓ Elle donne plus de poids aux demandes et causes défendues dans la campagne de plaidoyer: ces demandes sont exprimées par un grand nombre d'organisations ;

- ✓ Elle donne plus de crédibilité à votre campagne dans le mesure où les demandes ne sont pas perçues comme émanant d'intérêts étroits ou d'une seule association ;

- ✓ Elle donne plus de possibilités de mobilisation des soutiens plus larges et des moyens humains et financiers

Au niveau interne :

A l'opposé des organisations classiques et individuelles, le réseau peut être flexible, participatif, non directif et rapide à agir ;

- ✓ La coalition participe à renforcer les capacités de ses membres à travers l'échange et l'apprentissage mutuel;
- ✓ Elle permet la mise en commun de la part d'organisations et de personnes partageant un objectif et des missions communes;
- ✓ Elle permet de renforcer les valeurs de gestion du pluralisme et de solidarité ;
- ✓ La baisse des coûts, puisqu'il y a mise en commun des ressources.

Un autre avantage décelé dans les coalitions est qu'elles renforcent la solidarité , la communication et le transfert des compétences entre les membres. Elles facilitent la mobilisation des ressources.

Forger et maintenir des alliances prend du temps et de l'énergie car cela exige des relations de confiance mais les résultats et les chances de réalisation d'objectifs plus grands encouragent à s'y investir.

Note : Synthèse du facilitateur pour ce point Il est évident que :

Partie 3 : Etapes clés de mise en place de la coalition pour la GIR

Note au facilitateur : Faire un rappel de la définition, de l'importance et des avantages. Initier un exercice sur la construction d'un hangar, exercice auquel sont familiers la plupart des participants. Demander leur en brainstorming de vous lister les étapes à suivre pour arriver à la case qui est le résultat final recherché. Sur la base des réponses obtenues il est évident que les actions listées viennent dans un ordre chronologique pas toutes au même moment et que si l'une est escamotée ou bâclée, elle mettra en mal le résultat final recherché, et aussi certaines actions peuvent être considérées comme des préalables et d'autres opérationnelles et enfin de finition et de consolidation. A cet égard la construction d'un hangar est un processus en ce sens qu'elle comporte des étapes inter reliées et interdépendants. Sur la base de ce schéma, enchaîner et revenir au thème pour préciser qu'à l'image du hangar, la formation d'une coalition est un processus qui comporte aussi des étapes inter reliées et interdépendants.

Demander aux participants, sur la base de la compréhension qu'ils ont eus du thème, de citer à leur avis quelles peuvent être les étapes clés pour la mise en place d'une coalition ?

Faire la synthèse des réponses obtenues et amener les participants à la découverte des étapes clés du processus de formation d'une coalition.

Ces étapes, surtout par rapport à leur durée dépendent du contexte et des acteurs en place. Certaines peuvent être plus rapides dans certains contextes que d'autres.

Il y'a deux voies à suivre pour une organisation afin d'être impliquée dans une coalition à savoir : Rejoindre une coalition déjà existante ou créer une coalition. Les étapes ci-dessous concerne la deuxième option. Nous allons juste dire quelques mots sur la 1ère option à savoir rejoindre une coalition déjà existante. Dans tous les cas c'est important de faire l'état des lieux et se demander ce qui existe déjà et ce que les autres font déjà pour décider la meilleure option.

A. Rejoindre une coalition déjà existante :

Premièrement, il faut vérifier s'il y a déjà une organisation ou une coalition qui plaide en faveur de la politique ou des changements identiques à ceux que vous poursuivez.

Si vous identifiez une coalition que vous envisagez de rejoindre au regard de convergence au niveau des objectifs et buts poursuivis, il y a plusieurs facteurs que vous devez examiner attentivement avant de prendre la décision finale. Il s'agit entre autres des questionnements suivants:

- ✓ **Réputation/crédibilité** : Les organisations membres composant la coalition en question ont-elles une bonne réputation? Est-ce qu'une association avec l'une de ces organisations vous discréditera aux yeux de votre public cible?

- ✓ **Leadership/expertise** : Qui est responsable de la coalition? Est-ce une personne (ou un groupe) avec laquelle il est possible de travailler facilement? Ont-ils de bonnes connaissances en matière de leadership ?

- ✓ **Consensus** : Quel est le but commun, la stratégie en matière de plaidoyer et l'approche de la coalition? Y a t-il un fort consensus sur ces sujets parmi les membres? Les membres de la coalition ont-ils de bonnes relations entre eux?

- ✓ **<u>Fonctionnalité et ressources/complémentarité</u>** : La coalition a-t-elle les ressources dont elle a besoin pour mettre son programme à exécution? Quels engagements en termes de ressources attend-on de vous?

La réponse à ces points/questionnements permet de prendre une décision éclairée et de rejoindre la coalition et éviter de réinventer la roue.

Il peut arriver qu'il n'existe pas de coalitions (ce qui s'apparente au cas des 03 communes partenaires du Projet), ou que celles qui existent ont un agenda complètement différent de celui que les organisations partenaires participant à l'atelier poursuivent. Dans ce cas, le recours à l'option B ci-dessous devient la voie à suivre.

B. Créer une coalition

Cette création comporte des étapes à l'instar de notre exercice sur le hangar. Il existe des étapes préalables et des étapes opérationnelles.

<u>Étape 1:</u> Identifier les allié (e) s (convergence au niveau des objectifs :même objectif égal même combat) : Personnes physiques : individus ou groupes d'individus personnes morales : Organisations / associations /institutions

Toutes les formes d'organisations existantes (au niveau village, commune et cercle) potentiellement intéressées par la GIR sont répertoriées afin d'avoir une idée complète des organisations membres potentiels de la future coalition.

NB : *Quelle que soit la façon dont vous commencez, il est important de garder présent à l'esprit qu' il y a des chances que des personnes quittent la coalition et que d'autres se joignent à vous en cours de route avant que votre groupe ne prenne forme. Quand vous formez une coalition, prêtez bien attention non seulement à qui est invité à vous rejoindre, mais aussi à qui vous laissez de côté. Veillez à ne pas vous créer un ennemi accidentellement en excluant quelqu'un de votre groupe.*

<u>Étape 2:</u> Les étudier pour mieux les connaître (nom, fonctionnement, orientation, siège, domaines d'activités, expériences etc.)

Une fois le répertoire bouclé, le deuxième palier important est l'analyse de ces organisations. En terme de but, de dynamiques internes, de fonctionnalité et surtout de but et d'objectifs pour être sûr de la convergence/similarités sur lesquels seront bâtis l'objectif commun futur de la coalition. Une autre question importante a trait à leur crédibilité/réputation.

<u>Étape 3:</u> Intéresser les allié(e) s à l'objectif afin de les aider à se l'approprier et à se mobiliser pour sa réalisation

Les organisations y compris les organisations de femmes et de jeunes au niveau desquelles sera décelée une convergence de vue en terme d'objectifs, une bonne dynamique fonctionnelle et une bonne réputation seront démarchées pour leur ''vendre '' l'idée de se mettre en coalition en mettant en avant les valeurs ajoutées potentielles et éventuellement les autres qui sont intéressées déjà à être membre.

<u>Étape 4:</u> Définir les responsabilités et rôles de chaque allié(e) : qui fera quoi ?

Une fois les organisations identifiées, il est important de convenir de l'objectif commun, construire un consensus de préférence en atelier ou en forum communautaire avec la participation de l'ensemble des organisations membres.

Sur la base l'objectif commun identifié, il est important de répartir les rôles en fonction des compétences spécifiques de chaque organisation. Cela permettra à tous les membres de se sentir responsables. Dans tous les cas Il est important de déterminer si l'organisation initiatrice est l'organisation qu'il faut pour diriger un tel groupe. Dans certains cas il ne serait pas approprié que cette organisation joue un tel rôle. Si un rôle de direction ne convient pas, mieux vaut envisager de fournir un soutien à un petit groupe d'organisations locales qui pourrait être intéressées par la formation d'une coalition

Étape 5: Gérer et entretenir les alliances: faire appel aux principes clés du travail en équipe

Quand vous travaillez dans le cadre d'une coalition, il y a un certain nombre d'actions qui peuvent vous aider à garder une certaine cohérence et garantir la réussite sur le long terme. Bien qu'il n'y ait pas de recette ''toutes faites'' pour réussir, voici quelques idées qui pourront aider à préparer le terrain efficacement. C'est crucial pour fonctionner de manière efficace dans une coalition.

- ✓ Commencez par établir la confiance. Avant que les groupes fassent taire leurs propres intérêts en faveur de ceux de la coalition, ils doivent faire confiance aux autres membres. Comme dans n'importe quelle organisation, des relations solides sont nécessaires pour supporter des discussions complexes et quelques fois des décisions de groupe difficiles.

- ✓ Décidez de la façon de se répartir les mérites. Une coalition peut ralentir ses activités quand ses membres se préoccupent trop de savoir qui recevra la publicité, les mérites ou les critiques pour son travail. Dès le départ, il faut s'entendre sur des procédures qui permettront à tous les membres de participer et de partager n'importe quels avantages publics résultant des activités de la coalition.

- ✓ Entendez-vous immédiatement sur les objectifs. Quelquefois, la partie la plus difficile d'une coalition est de se mettre d'accord sur les buts. Ne soyez pas surpris si cela prend du temps au départ. Mais, meilleur sera le consensus, plus efficace sera une coalition de plaidoyer.

- ✓ Restez focalisé. Avec les multiples organisations impliquées, on peut être tenté d'aller dans plusieurs directions différentes. Les membres de la coalition devraient constamment se rappeler pourquoi ils sont ensemble et ce qui forme leur programme commun en matière de plaidoyer.

- ✓ Etablissez une structure. Certaines coalitions peuvent fonctionner complètement démocratiquement, mais normalement il faut avoir une structure. Créez des responsabilités de rôles et de leadership. Donnez aux membres l'occasion de changer de rôle après une certaine période.

- ✓ Soyez consistant. Puisque les coalitions fonctionnent sur des relations, essayez de vous assurer que c'est la/ les même(s) personne(s) qui représente(nt) l'organisation à chaque fois. Soyez certain que ces personnes sont autorisées à parler au nom de l'organisation.

De façon résumée, il s'agira de veiller : Veiller à:

1. Etablir la confiance
2. Partager les mérites
3. S’entendre sur les buts et rester focalisé
4. Etablir les structures
5. Désigner des représentants

Partie 4 : Quelques défis inhérents à une coalition pour la GIR

Note au facilitateur : Demander aux participants de donner que quelques défis qui peuvent être liés à la formation et au fonctionnement d'une coalition sur la base des points précédents.

Faire la synthèse

A l'instar de tout processus, la formation et le fonctionnement d'une coalition comporte des défis. Les défis les plus couramment rencontrées ont trait entre autres à la difficulté d'avoir un consensus surtout si le nombre d'organisations est important, c'est pourquoi certains optent pour un nombre limité au départ qui se renforce avant de s'élargir à d'autres avec des règles internes assez claires. Un autre défi non des moindres a trait à la visibilité et le partage des mérites, ce défi surgit le plus souvent quand les règles de départ ne sont pas assez claires. Les règles et la répartition des rôles doivent être établies sur la base des valeurs intrinsèques de chaque organisation membre.

Partie 5 : Plan d'action/prochaines étapes pour la mise en place de la coalition pour la GIR

Sur la base des éléments dispensés, demander aux participants de se mettre par groupe par commune et de définir quelles vont les prochaines étapes pour la formation d'une coalition au niveau de leurs communes respectives, pour chaque étape, quel va être l'indicateurs ou les indicateurs objectivement vérifiables qui permettront d'être sûr que l'étape/action a été effective, qui va être le responsable et pour quelle période.

CONCLUSION

Conclusion : La mise en place de coalition est une activité cruciale pour la réussite du dialogue sur la gestion intégrée des risques. La nécessité de cet exercice est apparue à l'issue de l'analyse des résultats de l'étude diagnostique effectuée au niveau des communes partenaires et du cercle de Bankass dans la zone du Sourou. Les organisations répertoriées présentent une convergence de vue par rapport à la GIR, ce qui offre une bonne base pour la définition d'un objectif commun. Cependant leur nombre assez élevé et le manque de connexion entre elles peut limiter leur efficacité dans la recherche de cet idéal de gestion intégrée des risques. Aussi, ils ont les mêmes publics cibles, face auxquelles le développement d'un seul message ou d'un message uniforme soutenu par le pouvoir du nombre leur offrirait plus de chances de succès en les mettant à l'abri d'une dispersion. Les coalitions futures seront appuyées par le Projet pour porter le dialogue au niveau des décideurs locaux à tous les niveaux. La prochaine étape sera le renforcement continu de ces coalitions sur la base d'un plan de renforcement cohérent sur des thèmes comme le leadership, la communication avec impact, le plaidoyer, le lobbying et la négociation sociale.