



Des coalitions pour la tolérance et contre la discrimination

Guide pratique

Publié par le Bureau des institutions démocratiques et des droits de l'homme de
l'OSCE (BIDDH)
Ul. Miodowa 10
00-251 Varsovie
Pologne

www.osce.org/odihr

© OSCE/ODIHR 2018

Tous droits réservés. Le contenu de cette publication peut être librement utilisé et copié à des fins éducatives et à d'autres fins non commerciales, à condition de mentionner l'OSCE/BIDDH comme source de cette reproduction.

ISBN :

Conception graphique : Nona Reuter

Imprimé en Pologne par Poligrafus Jacek Adamiak

Table des matières

Remerciements	4
Avant-propos	5
Introduction	7
Chapitre 1 : Pourquoi former une coalition	11
Chapitre 2 : Former une coalition	19
Chapitre 3 : Réunion de lancement de la coalition	33
Chapitre 4 : Structure, gouvernance et direction de la coalition	41
Chapitre 5 : Élaborer un plan de coalition	53
Chapitre 6 : Viabilité	59
Chapitre 7 : Suivi et évaluation	73
Conclusion : C'est faisable	79
Appendices	81
Annexe 1 : Ressources	82
Annexe 2 : Outils	84
Glossaire	109

Remerciements

L'objectif du présent guide est d'aider les organisations de la société civile à renforcer leur coopération et à élargir la pratique de la formation de coalitions à l'ensemble des États participants de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE). Cette publication est le fruit d'un travail conjoint entre le Bureau des institutions démocratiques et des droits de l'homme (BIDDH) de l'OSCE et des organisations de la société civile œuvrant dans le domaine de la création de coalitions. Le BIDDH tient à exprimer sa gratitude aux experts et aux organismes cités ci-après, dont les contributions ont permis à ce guide de voir le jour :

Association Coexister, France	Belsame Matoussi, Emmanuel Michel
Bet Debora, Allemagne	Tanja Berg
Réseau européen contre le racisme (ENAR), Belgique	Julie Pascoet, Axel Ruppert, Julia Wahlgren
Union européenne des étudiants juifs (EUJS), Belgique	Benjamin Fischer, ancien Président
Muslim Jewish Conference (MJC), Autriche	Tara Dickman, Nassreddine Errami, Basya Gartenstein, Amiirah Salleh-Hoddin, Ilja Sichrovsky, Rafael Tyszblat
Institut national démocratique (NDI), Pologne	Anna Makowka-Kwapisiewicz
Open Society Foundation, Belgique	Ismael Cortés Gómez
Musulmans suédois pour la paix et la justice, Suède	Iman Djelloul
Commission des Églises pour les migrants en Europe (CCME)	Torsten Moritz
Three Faiths Forum (3FF), Royaume-Uni	Hashim Bhatti, Lara Kaplan, Benjamin Shapiro, Juhi Verma

Tom Wolff et Debra F. Ehrenberg ont tous les deux contribué au projet de ce guide pratique.

Avant-propos

La présente publication propose aux organisations de la société civile de la région de l'OSCE une base concrète pour former des coalitions visant à combattre la discrimination et à bâtir des sociétés plus tolérantes et plus pacifiques. Ce guide, qui contient une multitude de ressources et de bonnes pratiques, constitue un point de départ, non seulement pour les organisations de la société civile et les communautés qui s'organisent pour créer des coalitions, en vue de renforcer les lois et les normes contre la discrimination, mais aussi pour l'ensemble des membres de la société civile souhaitant instaurer des coalitions pour défendre leur cause.

La conférence commémorative de haut niveau sur la lutte contre l'antisémitisme, organisée par l'OSCE en novembre 2014, ainsi que les événements précédemment mis sur pied par la société civile en marge des activités de l'OSCE liées à la dimension humaine, ont bien montré la nécessité d'avoir de grandes coalitions de la société civile, ouvertes et diversifiées, qui soutiennent l'action des autorités publiques visant à prévenir et combattre les crimes de haine et la discrimination. Les engagements de l'OSCE soulignent également qu'il importe d'aider les États participants à établir un dialogue constructif avec la société civile, en vue de mettre un terme à l'intolérance et à la discrimination. En effet, dans plusieurs décisions et déclarations du Conseil ministériel de l'OSCE, les États participants se sont engagés à mettre au point une démarche globale de prévention et de lutte contre les crimes de haine et la discrimination, en particulier en apportant leur soutien à la société civile.¹

Le présent guide est le fruit d'une série d'ateliers organisés dans le cadre du projet Words into Action (Des mots à l'action), élaboré par le BIDDH pour aider les États participants à mettre en œuvre les engagements susmentionnés, grâce au financement apporté par le ministère allemand des Affaires étrangères, notamment pour promouvoir la formation de coalitions et le dialogue intercommunautaire, en vue de renforcer le plaidoyer conjoint de la société civile visant à améliorer les réponses à l'antisémitisme et aux autres formes d'intolérance et de discrimination.

¹ Voir : Décision no 13 du Conseil ministériel de l'OSCE, « Lutte contre l'intolérance et la discrimination et promotion du respect et de la compréhension mutuels », 5 décembre 2006, <https://www.osce.org/mc/23114> ; Décision no 10 du Conseil ministériel de l'OSCE, « Tolérance et non-discrimination : promotion du respect et de la compréhension mutuels », 30 novembre 2007, <https://www.osce.org/mc/29452> ; Décision no 9 du Conseil ministériel de l'OSCE, « Lutte contre les crimes de haine », 2 décembre 2009, <https://www.osce.org/cio/40695> ; Décision no 3 du Conseil ministériel de l'OSCE, « Liberté de pensée, de conscience, de religion ou de conviction », 6 décembre 2013, <https://www.osce.org/mc/109339> ; Décision no 8 du Conseil ministériel de l'OSCE, « Renforcement des efforts de lutte contre l'antisémitisme », Bâle, 5 décembre 2014, <https://www.osce.org/cio/130556>

Le BIDDH invite les organisations de la société civile de la région de l'OSCE à s'inspirer du présent manuel pour créer ou améliorer des coalitions fondées sur une vision commune de la façon de mettre un terme à toutes les formes d'intolérance et de discrimination.

Ingibjörg Sólrún Gísladóttir
Directeur du BIDDH

Introduction

Le présent guide pratique, intitulé *Des coalitions pour la tolérance et contre la discrimination*, propose des conseils faciles à suivre et des exemples réels en matière de soutien aux personnes et aux organisations qui s'efforcent de former et de préserver des coalitions visant à combattre l'intolérance et la discrimination. Outre des instructions étape par étape relatives à leur création, il examine les valeurs fondamentales des coalitions qui œuvrent à la promotion de la non-discrimination et étudie comment celles-ci les façonnent, depuis leur composition et structure jusqu'à leurs pratiques de leadership et de prises de décisions.

Les outils concrets présentés dans ce guide peuvent autant servir à ceux qui n'ont jamais fait partie d'une coalition qu'à ceux qui en ont une solide expérience. Que la coalition soit simplement une idée naissante ou qu'elle existe depuis un certain temps, les concepts et pratiques proposés permettront de la consolider et d'en renforcer l'efficacité. De plus, les exemples donnés par ceux qui ont formé des coalitions aux niveaux local, national, régional ou international présentent des enseignements tirés d'expériences vécues.

Le **chapitre 1 (Pourquoi former une coalition)** présente les coalitions en tant que structures encadrant les travaux de collaboration et décrit certaines caractéristiques communes aux alliances les plus fructueuses. Il explique les raisons de former des coalitions et donne des exemples d'activités qu'elles entreprennent.

Le **chapitre 2 (Former une coalition)** traite des étapes à suivre avant de lancer une coalition, la première étant de vérifier si toutes les conditions requises sont réunies. Il vise principalement à déterminer qui doit participer à ce processus, à élaborer les stratégies pour les convaincre d'y adhérer et à définir la marche à suivre en cas de refus.

Le **chapitre 3 (Réunion de lancement de la coalition)** décrit les étapes de la préparation d'une première réunion qui donnera le ton de la coalition, en donnant à ses membres un sentiment d'enthousiasme, de détermination et la volonté de travailler ensemble.

Le **chapitre 4 (Structure, gouvernance et direction de la coalition)** donne un aperçu des décisions opérationnelles et structurelles que les coalitions doivent prendre, et étudie comment ces choix façonnent leurs propres valeurs.

Le **chapitre 5 (Élaborer un plan de coalition)** décrit les grandes lignes d'une réunion de planification de la coalition, examine les éléments d'un plan et propose un processus de planification moins conventionnel.

Le **chapitre 6 (Viabilité)** est consacré aux mesures qui peuvent être prises dès le début pour assurer la viabilité de la coalition, de ses programmes et de ses retombées pour la communauté. Il propose des stratégies pour gérer les conflits, éviter le départ des membres et développer les aptitudes à diriger, tout en expliquant le processus de planification de la viabilité. Il décrit également les différentes démarches que les coalitions peuvent adopter pour s'assurer que leurs travaux auront des effets durables.

Dans le **chapitre 7 (Suivi et évaluation)**, le guide présente une série de procédés et de méthodes permettant de suivre les progrès de l'action de la coalition et d'en évaluer les effets.

L'**annexe 1** contient des liens vers des sites Web utiles pour obtenir davantage d'informations et l'**annexe 2** présente du matériel supplémentaire sur la formation de coalitions, dont des conseils d'experts et des outils pratiques. Ces outils ont été mis en page de manière à pouvoir être facilement copiés et utilisés dans les coalitions. Enfin, un **glossaire** regroupant les principaux termes se trouve à la fin du guide.

Ce guide comporte trois messages clés :

- 1) Les coalitions peuvent changer les choses en créant des sociétés plus tolérantes et plus justes.
- 2) Les coalitions doivent servir de modèles au monde qu'elles s'emploient à créer, ce qui signifie qu'elles doivent s'efforcer d'être inclusives, non discriminatoires et axées sur la collaboration.
- 3) Une coalition est un réseau de relations. Il est important que les fondateurs d'une coalition apprennent à en connaître les membres en tant que personnes, et comprennent leur histoire et leurs combats, afin de permettre, non seulement de renforcer l'action de la coalition mais de lui donner davantage de sens. Cela renforcera également le sentiment d'engagement mutuel des membres et en faveur des changements qu'ils suscitent ensemble.

Les utilisateurs du présent guide sont invités à le lire en entier pour bien comprendre le lien entre les parties et leur interdépendance. Des sections et outils spécifiques peuvent ensuite être examinés pour une coalition donnée. En cas de problème nouveau, les lecteurs sont invités à consulter les sites Web cités à l'**annexe 1** pour des conseils supplémentaires. Ces ressources peuvent également être adaptées pour mieux répondre aux besoins et au but de la coalition.

Le présent guide compile les conseils et les meilleures pratiques fondés sur l'expérience de plusieurs coalitions au fil du temps. Il est cependant impossible qu'un seul guide réponde parfaitement aux besoins de chaque coalition qui se constitue pour combattre la discrimination. Chacune a ses propres points forts et difficultés, et chacune opère dans un environnement différent. C'est pourquoi le présent guide est censé être un point de départ aux discussions et non un recueil de règles. Surtout, la coalition doit clairement convenir des valeurs qu'elle représente et examiner chaque démarche

qu'elle entreprend pour réaliser ses buts fondés sur ces valeurs. Ces discussions contribueront à rendre la coalition aussi ouverte, collaborative et efficace que possible.

Chapitre 1

Pourquoi former une coalition

Le présent chapitre constitue une introduction aux coalitions à l'intention de ceux qui connaissent mal ce modèle, et décrit certaines des raisons expliquant pourquoi des groupes ont jugé utile d'en former.

Coalitions

Dans la région de l'OSCE, le terme « coalition » est souvent utilisé au sujet de partis politiques qui s'emploient à assurer une majorité législative². Cependant, dans le présent guide, ce terme désigne un groupe d'individus, d'organisations de la société civile, de communautés, d'institutions religieuses, d'entreprises, de journalistes et/ou d'organismes publics qui décident d'œuvrer ensemble pour atteindre un objectif commun. Leur action peut porter sur un sujet très précis et à durée limitée ou, à l'inverse, elle peut être de plus grande ampleur et sans limite de temps.

Exemples

En 2004, le groupe Helsinki de Moscou et l'Union des Conseils pour les Juifs de l'ancienne Union soviétique (UCSJ) ont lancé une coalition permanente, en concluant un mémorandum d'accord officiel. La Coalition contre la haine ainsi créée a pour objectif global de faire obstacle à l'antisémitisme, à la haine nationaliste, à l'intolérance religieuse et à la xénophobie. Les fondateurs racontent que, au moment de sa formation, elle était l'unique plateforme de coopération entre organisations non gouvernementales (ONG) et militants, essentiellement originaires de Russie, du Kazakhstan, d'Ukraine, du Bélarus et des États-Unis, spécialement formée pour examiner les problèmes de la xénophobie et de l'intolérance religieuse.

Toujours en 2004, cinq ONG basées en Bulgarie et spécialisées dans les politiques sociales et relatives aux droits de l'homme, ont formé une coalition informelle et temporaire chargée de rédiger un « rapport parallèle classique concernant les progrès de la Bulgarie sur la voie de l'adhésion à l'Union européenne ». La coalition s'est dissoute après la rédaction du rapport et sa présentation aux institutions compétentes. Certaines organisations ont depuis lors participé à d'autres activités conjointes. (Exemple gracieusement offert par le Réseau européen pour la vie autonome).

Le terme **coalition** désigne un groupe formé par plusieurs entités qui décident d'œuvrer ensemble à la réalisation d'un objectif commun. Une coalition est une forme de collaboration ou de partenariat en vue d'un but précis. Elle diffère de l'interprétation commune du terme « partenariat » en ce qu'elle associe plus de deux partenaires. Elle n'est pas non plus un dialogue, activité adoptée par nombre de coalitions en faveur de la tolérance, mais qui n'en constitue pas une, sauf dans le cadre d'une stratégie plus large dans laquelle les participants œuvrent ensemble à la réalisation d'un objectif commun.

² Voir, par exemple, la définition du terme « coalition » qui figure dans le dictionnaire de langue anglaise Oxford English Dictionary: « alliance temporaire aux fins d'une action combinée, en particulier de partis politiques qui forment un gouvernement ».

Les coalitions peuvent opérer aux niveaux local, national, régional ou international. L'axe géographique d'une coalition peut changer au fil du temps, si l'élaboration de politiques à un niveau menace ses objectifs à un autre, ou si elle veut saisir l'occasion de reproduire un modèle qui a réussi. C'est par exemple le cas de *Phiren Amenca*, un réseau d'organisations de service volontaire rom et non rom qui promeut le dialogue et l'action pour lutter contre les stéréotypes, le racisme, l'intolérance et la discrimination à l'égard des Roms, et qui est né de l'intégration de jeunes adultes volontaires dans des projets impliquant des minorités roms dans la région de la Transcarpathie d'Ukraine. Dans les années qui ont suivi, de nouvelles organisations partenaires ont rejoint le projet, et le programme s'est étendu à la région de l'OSCE. L'action est coordonnée par un centre de ressources basé à Budapest, et les membres du réseau se réunissent chaque année pour partager leurs expériences et pratiques et pour définir leurs priorités.

Ressource : la Boîte à outils des communautés (Community Tool Box) est une ressource électronique gratuite hébergée par l'Université du Kansas (États-Unis) qui contient des milliers de pages de conseils et d'outils pour agir au sein des communautés. Les parties 5 et 6 du chapitre 5 de cette boîte à outils, consacrées au lancement et au maintien d'une coalition, sont mentionnées dans l'ensemble du présent guide. Pour plus d'informations, veuillez consulter la page suivante : www.ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/promotion-strategies/start-a-coalition/main

Les objectifs d'une coalition varient énormément, mais concernent souvent l'un des éléments suivants :

- *Influencer ou élaborer des politiques publiques sur un sujet donné.*
- *Modifier les comportements humains.*
- *Construire une communauté sûre.* De manière générale, il s'agit de la sécurité tant physique que sociale et psychologique de la communauté. Cela englobe notamment la prévention de la violence, la diversité, l'éducation et la promotion de la jeunesse.

De nombreuses raisons poussent des organisations et des individus à former des coalitions, la plus évidente étant qu'on peut accomplir davantage à plusieurs que seul. Plus le problème est complexe, plus il est nécessaire de disposer de ressources, d'expériences, de compétences et de contacts pour le résoudre. En regroupant des partenaires ayant des points de vue différents, les coalitions peuvent élaborer et mettre en œuvre des stratégies solides, novatrices et inclusives susceptibles d'entraîner des changements importants.

Les coalitions les plus efficaces et dont l'action rencontre le plus de succès partagent plusieurs caractéristiques :

- **Clarté de la vision et de la mission :** une vision explicite, formulée et partagée par l'ensemble de la coalition, est essentielle à sa réussite.

- **Planification** : pour apporter des changements, la coalition doit élaborer et mettre en œuvre des plans d'action, en vue de concrétiser sa vision.
- **Développement et soutien en matière de leadership** : les coalitions qui réussissent savent que des voix différentes peuvent inspirer confiance et légitimité auprès de bénéficiaires différents. Chaque coalition s'emploie à identifier les responsables chez tous ses partenaires, sans jamais cesser d'améliorer leurs compétences managériales et en reconnaissant que le partage des fonctions de direction renforce sa capacité à réaliser ses objectifs.
- **Documentation et rétroaction permanente** : la coalition doit surveiller le déroulement de ses activités et ses résultats, et en faire régulièrement part à l'ensemble de ses membres.
- **Assistance et soutien techniques** : les coalitions qui réussissent le mieux savent quand elles ont besoin d'aide et demandent conseil à des consultants, à des intervenants extérieurs ou à des pairs qui mènent une action similaire.
- **Ressources garanties** : pour réussir, les coalitions ont besoin de certaines ressources, qu'il s'agisse de recruter du personnel spécifique, d'obtenir des fonds pour organiser des manifestations ou d'avoir les moyens d'imprimer des documents ou de tenir à jour un site Web. Ces ressources peuvent être garanties par des collectes de fonds ou par les contributions en nature des partenaires de la coalition.
- **Importance des résultats** : dans les coalitions à succès, ce sont les résultats qui comptent le plus. Il est essentiel de ne jamais perdre de vue la façon dont le travail de la coalition entraînera des changements allant dans le sens de sa vision³.

Le présent guide contient des conseils et outils pratiques quant aux meilleurs moyens de se doter de ces caractéristiques et de créer une coalition à succès. Il aborde également les raisons courantes de l'échec d'une coalition et suggère des astuces pour éviter ces écueils.

Pourquoi créer des coalitions pour lutter contre la discrimination ?

Au niveau le plus élémentaire, former une coalition consiste à faire à plusieurs ce que l'on ne peut faire seul. Les problèmes de l'intolérance et de la discrimination sont profondément ancrés dans l'ensemble de la région de l'OSCE. Pour les combattre, de nombreuses parties doivent agir, et cette action à grande échelle ne peut être menée par un groupe isolé, agissant seul. D'où l'importance de créer des coalitions.

Se défaire de préjugés qui se sont construits au fil des siècles suppose des changements à tous les niveaux (des individus, des familles, des institutions, des communautés et, en fin de compte, des sociétés). Les coalitions peuvent décider d'aborder le problème à un ou plusieurs niveaux. Quelle que soit la démarche suivie, un partenariat fructueux

³ Cette liste de caractéristiques est adaptée de Tom Wolff, *The Power of Collaborative Solutions: six principles and effective tools for building healthy communities* (San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint, 2010), p. 156.

et respectueux doit être noué avec les personnes les plus directement concernées par le problème, à savoir les cibles des préjugés, de la discrimination et de l'intolérance.

Il existe différentes voies pour parvenir à ces changements. Certaines coalitions commencent par le dialogue, afin de se comprendre, puis prennent des mesures collectives, en vue d'appliquer des solutions communes, dont la modification des programmes, des pratiques et des politiques. D'autres commencent par procéder aux changements stratégiques avant de chercher, plus tard, des partenaires pour renforcer et élargir leur action. Quelle que soit la méthode suivie, en fin de compte, les coalitions œuvrent pour le changement communautaire et institutionnel.

D'un point de vue pratique, les coalitions abordent le problème de la discrimination en appliquant différentes stratégies. Elles peuvent agir de l'une ou de plusieurs des manières énoncées ci-après :

- En coordonnant les activités de plusieurs organisations qui visent un objectif commun.

Exemple : La *Coalition contre la haine* est une alliance de groupes non gouvernementaux qui luttent contre la xénophobie, l'antisémitisme, l'intolérance nationaliste et religieuse, la violence et la discrimination motivées par des préjugés. Cette coalition a été lancée par l'UCSJ et le groupe Helsinki de Moscou. De nombreuses autres organisations de la société civile, essentiellement issues de pays de l'ancienne Union soviétique, ont ensuite rejoint la coalition, afin de mieux coordonner leurs efforts mutuels.

- En éduquant la population – à l'école, lors d'événements communautaires ou au moyen de stratégies de communication qui font appel aux médias en ligne et traditionnels.

Exemple : Le réseau *Terraforming Network* (basé en Serbie, en Suède et aux Pays-Bas) œuvre à la promotion des droits de l'homme, de la tolérance et de la diversité, au moyen de l'éducation à l'Holocauste, à l'antisémitisme et à l'antitsiganisme, ainsi que de l'éducation aux médias. Le réseau a mis au point des supports et méthodes pédagogiques, afin de permettre aux enseignants, aux documentalistes, aux archivistes et autres acteurs de participer activement à la diffusion des connaissances, ainsi que de promouvoir et partager efficacement les informations qui entraînent des changements d'attitude et de comportement.

- En engageant les pouvoirs publics et les administrations locales à prendre des mesures plus concrètes pour combattre la discrimination, et tenir les autorités publiques responsables de ces actions.

Exemple : Tous les deux ans, les personnes handicapées de toute l'Europe participent à *Freedom Drive*, campagne organisée par le Réseau européen pour la vie autonome. Au cours des dix dernières années, cette campagne est passée du stade de réunion informelle à un événement officiel réunissant des centaines de participants qui rencontrent leurs représentants nationaux du Parlement européen, ainsi que les décideurs

de la Commission européenne, afin de présenter les principales revendications du Réseau au sujet de la vie autonome des personnes handicapées. Ainsi, ils invitent l'Union européenne à promouvoir et à élaborer de nouvelles politiques et stratégies.

- En faisant adopter des lois ou des politiques de lutte contre les crimes de haine ou la discrimination.

Exemple : Pendant plus de 12 ans, aux États-Unis, l'Anti-Defamation League, la Human Rights Campaign et la Leadership Conference on Civil and Human Rights (organisation chapeautant des groupes qui défendent les libertés civiles, les droits de la personne humaine et ceux des travailleurs) ont mené une large coalition d'organisations de défense des libertés civiles, des droits confessionnels, éducatifs, professionnels et civiques, dont tous les grands organismes d'application de la loi, pour militer en faveur de la loi Matthew Shepard & James Byrd, Jr. sur la prévention des crimes de haine. Cette loi, la plus importante sur les crimes de haine aux États-Unis en 40 ans, aurait pu être adoptée beaucoup plus tôt si la coalition avait accepté d'exclure la protection de certains groupes, tels que la communauté LGBT. Au lieu de quoi, l'ensemble de la coalition a insisté pour faire adopter un projet de loi plus complet, ne laissant personne à l'écart.

- En participant à des communications stratégiques permettant de transformer l'opinion publique en matière de tolérance, de non-discrimination et de groupes cibles.

Exemple : Le Forum européen des femmes musulmanes travaille avec le *Media Diversity Institute* (Institut pour la diversité des médias) et plusieurs autres organisations européennes de la société civile sur le projet *Get the Trolls Out!* qui vise à encourager les jeunes à lutter contre la discrimination et l'intolérance religieuse dans les médias sociaux. Ce projet en est actuellement à la phase de veille et d'intervention, suite à différentes formes de discours haineux, dont l'expression d'un sentiment anti-musulman et antichrétien et des propos visant à retourner l'opinion publique contre les migrants et les demandeurs d'asile.

Exemple : Lorsqu'une femme âgée de 20 ans est décédée après avoir été violemment battue, la Coalition arménienne de lutte contre la violence faite aux femmes s'est constituée pour exiger qu'une enquête soit menée et empêcher qu'un tel cas ne se reproduise. L'action de cette coalition a pour but de modifier l'opinion de la population et de sensibiliser les femmes à leurs droits grâce à des manifestations publiques, telles que des conférences de presse, des émissions télévisées, des rapports, des articles, des marches, des projections en plein air et des concerts.

- En établissant un partenariat avec les forces de l'ordre, en vue de mettre en place de meilleures pratiques concernant la protection des communautés vulnérables, ainsi que le suivi et le signalement précis des crimes de haine.

Exemple : En Grèce, le Réseau d'enregistrement de la violence raciste (Racist Violence Recording Network) regroupe 42 groupes de la société civile et compte le Médiateur grec et le Conseil à l'intégration des migrants de la municipalité d'Athènes parmi ses

observateurs. Il a été formé pour combler les lacunes du système officiel de collecte des données et permettre d'améliorer la coordination des actions de la société civile concernant le recensement des crimes de haine. La coalition publie un rapport annuel sur les crimes de haine en Grèce.

- En facilitant la guérison communautaire après un crime de haine, par exemple en réunissant la population autour d'une veillée aux chandelles, d'une marche ou d'un forum pour permettre aux membres de la communauté d'exprimer leurs préoccupations et de faire preuve de considération et de sollicitude envers la population agressée.

Exemple : En juin 2017, après qu'une camionnette a fauché des piétons devant la mosquée de Finsbury Park, à Londres, le réseau Stand Up to Racism (Debout contre le racisme) s'est associé avec la mosquée pour organiser une veille interconfessionnelle à laquelle ont assisté des centaines de personnes, dont d'importantes personnalités politiques locales.

- En invitant les communautés à coordonner leurs efforts.

Exemple : le Réseau européen contre le racisme (ENAR) héberge un webzine présentant des outils de préparation à la lutte contre le racisme et des exemples relatifs à la façon dont des groupes du monde entier se sont réunis pour instaurer des changements politiques.

- En apportant un soutien direct aux groupes les moins favorisés.

Exemple : Un nombre important de membres les plus actifs de la coalition interconfessionnelle Kontaktkreis Fluechtlinge (Cercle de contact pour les réfugiés), à Unkel (Allemagne), ont formé une organisation à but non lucratif, appelée Gemeinsam für Vielfalt (Ensemble pour la diversité). Cette organisation propose des ateliers d'intégration pour les réfugiés qui viennent d'arriver et tient un centre communautaire réunissant résidents de longue durée et nouveaux arrivants, afin de favoriser la compréhension, d'augmenter les possibilités économiques et de combattre les préjugés.

Chapitre 2

Former une coalition

Le présent chapitre expose les étapes à suivre avant de créer une coalition.

Bien que dans le présent guide, la formation de coalitions vise essentiellement à combattre la discrimination, il est important de décider en premier lieu si cette création est bien le meilleur moyen d'atteindre un objectif donné. Les éventuels partenaires de la coalition devront peut-être d'abord nouer des liens et les consolider, avant de commencer à travailler ensemble. Parfois, l'objectif peut être plus efficacement atteint par une seule organisation ou par une collaboration moins structurée entre plusieurs organisations travaillant de manière indépendante à la réalisation d'un objectif commun.

Une fois que le besoin d'une coalition a été établi, il convient de définir *qui* doit en faire partie et *comment* en recruter les membres. Si la sensibilisation et le recrutement continueront de faire partie du travail de la coalition, il est essentiel d'associer les bonnes personnes à la phase initiale de planification, en vue d'en établir la légitimité et d'asseoir une culture de respect, d'inclusion et de collaboration.

Faut-il nécessairement former une coalition ?

Les premiers pas sont essentiels pour établir une coalition respectueuse et durable qui permet aux participants de réussir. Essayer de forcer la mise en place d'une coalition lorsque les conditions ne sont pas remplies revient non seulement à gaspiller des ressources, mais peut également empirer la situation que la coalition souhaite améliorer.

La Boîte à outils des communautés de l'Université du Kansas pose les questions suivantes, pour savoir si le moment est bien choisi de former une coalition :

- *Le problème est-il suffisamment clair pour que tout le monde s'entende sur sa nature ?* Le problème doit être clairement défini, même si la solution ne l'est pas.
- *Existe-t-il au moins une certaine confiance entre les éventuels partenaires de la coalition ?* L'histoire de la communauté ou de certaines organisations peut présenter des obstacles apparemment insurmontables à la formation d'une coalition. Des problèmes tels que les divisions communautaires selon des critères raciaux, ethniques, sociaux, religieux ou politiques, les vieilles querelles, la concurrence entre organisations ou les anciennes tentatives avortées de coalition doivent faire l'objet d'un grand travail de fond, avant que la communauté ou l'organisation n'envisage favorablement la possibilité d'une alliance. Instaurer la confiance peut prendre du temps, mais cela doit absolument être fait avant de former la coalition.
- *Une coalition est-elle effectivement la meilleure solution au problème ?* Si elles peuvent être puissantes, les coalitions ne représentent pas toujours la meilleure solution à un problème. Pour qu'une coalition démarre avec de solides chances de réussite, il convient de répondre par l'affirmative aux questions suivantes :
 - Le problème peut-il être mieux traité si l'ensemble des parties concernées travaillent ensemble ? Une coalition contribuera-t-elle à atteindre ce but ?

- ▶ Une coalition augmentera-t-elle la probabilité de définir et de régler tous les facteurs liés au problème ?
- ▶ Une coalition renforcera-t-elle la cohérence, la force et l'efficacité de la réponse de l'organisation ou de la communauté au problème ?
- ▶ Si plusieurs coalitions traitent déjà de ce problème particulier, en créer une nouvelle est-il le meilleur moyen d'y répondre ?

Il existe souvent des obstacles à la création d'une coalition. Il est important de connaître ces difficultés et de concevoir un processus de lancement capable de les aplanir dès le début. Les sections ci-après du présent guide contiennent des recommandations pour y parvenir. Les difficultés les plus courantes sont les suivantes :

- **Concurrence entre organisations.** Les organisations sont souvent très susceptibles lorsqu'il s'agit de mettre en commun leur travail, leurs populations cibles et, en particulier, leurs financements. Elles peuvent se considérer comme « propriétaires » d'un domaine particulier et peuvent voir l'arrivée d'une nouvelle coalition avec méfiance. Une partie des travaux de lancement d'une coalition peut consister à convaincre plusieurs organisations que travailler ensemble leur sera bénéfique à toutes et qu'elles pourront ainsi mieux régler les problématiques communes.
- **Historique négatif.** Les organisations, les personnes ou la communauté dans son ensemble peuvent avoir vécu des choses qui les ont convaincues que travailler avec d'autres, ou même travailler ensemble, est tout simplement impossible. Une nouvelle coalition peut avoir à composer avec ce passé avant de pouvoir commencer son travail.
- **Domination par des professionnels ou une autre élite.** Dans leur hâte à régler des problèmes ou prêter assistance, experts, politiciens et dirigeants d'entreprise négligent souvent le fait d'impliquer les personnes les plus touchées par la question et d'autres membres de la communauté. Cela vaut également pour des organisations de la société civile ayant des années d'expérience. Elles peuvent s'attendre à ce que le groupe suive leur exemple et passer plus de temps que nécessaire à s'exprimer lors de réunions. Le fait de créer un environnement participatif et de tempérer ceux qui croient détenir toutes les réponses fait presque toujours partie des débuts d'une coalition.
- **Minimum de capacité d'organisation.** Si les coalitions permettent d'aider les organisations membres à réaliser plus qu'elles ne le pourraient si elles agissaient seules, leur coordination et le suivi de leurs actions requièrent plus de temps que pour une organisation travaillant à part. Ce problème peut être réglé par la nomination d'un coordonnateur, ou en répartissant le travail d'un coordonnateur entre une ou

plusieurs personne(s) ou organisation(s) au sein de la coalition. Cela est nécessaire si la coalition pense survivre à sa première réunion⁴.

Exemple : En 2017, *Connecting Actions* a organisé un colloque à Paris, en vue de lancer une coalition internationale axée sur le dialogue interconfessionnel et la tolérance. Dans une enquête menée avant le colloque, les participants ont défini d'éventuels problèmes et obstacles, dont le financement, le temps, l'éloignement géographique, la confiance mutuelle, la décision de savoir qui associer au dialogue, le niveau de religiosité et le fossé entre le séculier et le religieux, ainsi que les divergences dans la façon d'aborder des sujets à controverse. Pour permettre de surmonter ces obstacles, les répondants ont défini les conditions suivantes : (1) veiller à ce que la coalition soit représentative de la communauté et que même les organisations les plus petites soient présentes ; (2) accorder un financement aux organisations pour qu'elles puissent participer ; (3) prévoir une durée suffisante des réunions et favoriser la confiance entre participants ; (4) mettre en place des activités concrètes pour justifier l'investissement ; (5) montrer la volonté d'échanger avec tout le monde et le refus d'entrer dans des débats idéologiques.

Cette liste ne vise pas à dissuader quiconque de former une coalition dans une situation difficile, mais plutôt à montrer que comprendre les éventuels obstacles permet de planifier la façon de les lever et d'améliorer les chances de réussite de la coalition.

Au-delà d'éventuels obstacles à surmonter, les coalitions travaillent généralement mieux dans les cas suivants :

- **Les communautés concernées sont non seulement représentées, mais elles dirigent la coalition.**
- **Les organisations participantes sont ouvertes, favorables à la diversité et à l'égalité des genres.**
- **Le groupe partage un but et des objectifs clairement définis.** Les coalitions qui se forment autour d'une notion aussi large que « la lutte contre la discrimination » peuvent se sentir perdues, à moins de préciser leur objectif, de définir clairement leur interprétation de cette notion et de déterminer exactement la façon dont elles souhaitent travailler ensemble pour atteindre ce but.
- **La tâche à accomplir est immense et tout le monde est prêt à se partager le travail.** En règle générale, les coalitions se forment pour résoudre un problème complexe. Dans l'idéal, chaque participant apporte ses propres points forts et ressources à l'action menée.
- **Chacun est prêt à partager le mérite des réalisations de la coalition.** Souvent, les coalitions éclatent lorsqu'un partenaire s'approprie une victoire commune. Il est

⁴ Cette liste est adaptée de Tom Wolff, *The Power of Collaborative Solutions: six principles and effective tools for building healthy communities* (San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint, 2010), p. 4-5 et Tom Wolff, *From the Ground Up: a workbook on coalition building & community development* (Amherst, MA: AHEC Community Partners, 2002), p. 50.

important de reconnaître que le partage du mérite souligne les forces de la coalition et ouvre la voie à d'autres succès.

- **L'ensemble (ou la plupart) des principaux acteurs tiennent à contribuer à la réalisation des objectifs de la coalition.** Plus la coalition mobilise du soutien, plus il lui est facile de concrétiser ses objectifs.
- **Tous les participants sont prêts à consacrer du temps, ainsi que d'autres ressources, au travail de la coalition.** Les participants doivent constater que le bénéfice qu'ils retirent de leur participation à la coalition (et, en particulier, l'avantage de progresser vers leurs objectifs) est supérieur aux coûts et aux efforts engagés.
- **Tous les membres de la coalition acceptent, avec l'appui de leur hiérarchie, de participer et de contribuer à la coalition.** Les coalitions connaissent des difficultés lorsque le personnel de niveau inférieur participe aux réunions, sans pouvoir respecter aucune promesse ni engagement, en raison du manque de soutien de leurs supérieurs directs.

Il n'est pas nécessaire que tous ces facteurs soient réunis pour lancer une coalition, mais il est utile de prendre le temps de réfléchir à la position actuelle du groupe sur chacun de ces points et à la manière de consolider les points faibles.

Qui doit participer à la coalition ?

Afin d'élaborer des solutions collectives de lutte contre la discrimination, les responsables de la coalition doivent s'employer à impliquer l'ensemble des principales parties dont le travail recoupe ses objectifs. Le fait de savoir exactement qui sont ces principaux acteurs variera fortement, selon le champ d'action de la coalition : travaille-t-elle sur des problèmes affectant plusieurs pays, un seul pays, une ville, une région ou même un seul quartier ? Chaque situation impose un ensemble unique de participants.

En règle générale, plus la coalition est large et inclusive, plus elle est influente. Lorsque l'on réfléchit à qui devrait être associé aux discussions et à la planification de la coalition, il est important de déterminer les intervenants pour le problème qu'elle cherche à régler et de veiller à ce que leur voix soit entendue.

Exemple : En 2013, aux États-Unis, l'*Anti-Defamation League* a participé à la coordination d'une coalition peu structurée de 79 organisations de défense des droits civils, religieux, éducatifs, civiques et professionnels, en vue de convaincre les agents du FBI et des forces de l'ordre du pays de recenser séparément les crimes de haine visant des Sikhs, des Arabes et des Hindous. Michael Lieberman, avocat de l'*Anti-Defamation League* à Washington, relève que des groupes spécifiques, victimes de discrimination et de crimes de haine, n'ont souvent pas le pouvoir politique nécessaire pour faire drastiquement changer la situation par eux-mêmes. Selon Lieberman, « vous avez besoin d'alliés pour obtenir des changements de politique ».

Les « intervenants » sont ceux qui ont un intérêt dans les résultats des travaux de la coalition. Il s'agit notamment de ceux qui subissent directement les effets de la discrimination et des crimes motivés par des préjugés, d'individus et d'organisations œuvrant à combattre ces problèmes, de leaders d'opinion (personnes qui influencent la pensée des autres) et de ceux dont l'action de la coalition peut changer la vie ou le travail.

Choix des intervenants

Lorsque l'on se demande qui inclure dans une coalition, il peut s'avérer utile d'examiner le problème visé par la coalition sous autant d'angles que possible. Il est également bon de rencontrer les partenaires actuels et de réfléchir ensemble à la réponse à apporter aux questions suivantes :

1. Qui est le plus directement concerné par les problèmes que la coalition veut traiter ? Il peut notamment s'agir d'individus, d'organisations qui les représentent, ou d'institutions religieuses. Veillez à ce que la liste comprenne suffisamment de femmes et d'autres personnes dont la voix peut être marginalisée au sein des groupes que la coalition tente d'attirer.
2. Quelles organisations et personnes travaillent déjà sur ce problème, d'une manière ou d'une autre ?
3. Qui fait autorité sur cette question ? Existe-t-il des élus, des responsables religieux, des chefs d'entreprise, des responsables de l'information, des dirigeants étudiants ou d'autres personnes susceptibles de donner plus de crédibilité et de visibilité à l'action de la coalition ? Il faut souvent s'efforcer de penser au-delà des personnalités les plus évidentes, comme les responsables de grandes organisations. Par exemple, les professionnels de la santé et les enseignants peuvent parler avec autorité des effets de la discrimination et des crimes liés aux préjugés sur la santé des individus et des communautés. Les policiers ou les militaires peuvent évoquer ce sujet du point de vue important de la sécurité communautaire.
4. Qui a déjà entrepris un travail similaire par le passé, dont la coalition pourrait s'inspirer ?
5. Qui d'autre ne figure pas sur la liste ? La liste représente-t-elle les hommes et les femmes de la communauté et du (des) groupe(s) victime(s) de discrimination ?

Lors de la recherche d'idées, il est utile d'inclure le nom d'une personne-ressource spécifique dans chaque organisation et institution envisagées. Cette information sera utile lors des prochaines étapes du processus de recrutement.

Une fois que les éventuels membres de la coalition ont été définis, il peut être utile de les répartir entre secteur *formel* et secteur *informel*.

- **Le secteur formel** comprend les participants les plus habituels : il s'agit notamment d'organisations de premier plan qui disposent généralement d'un budget, de

personnel, de ressources en marketing et d'autres ressources utiles. Elles sont faciles à identifier et à contacter. On les trouve aisément au moyen d'une simple recherche en ligne sur le but de la coalition (par exemple « non-discrimination + <zone géographique visée par la coalition> ») et on les contacte via les coordonnées figurant sur leur site.

- **Le secteur informel** comprend les groupes et les individus qui ont de bons contacts avec les personnes les plus touchées par le problème auquel s'attaque la coalition, mais qui ne disposent peut-être pas des mêmes ressources ni des mêmes effectifs que ceux du secteur formel. Par exemple, si la coalition combat l'intolérance à l'égard des Roms, il est utile de voir qui, dans la communauté rom, peut permettre d'entrer en contact avec cette population.

En général, il est plus difficile d'identifier et d'entrer en contact avec d'éventuels membres de la coalition dans le secteur informel. Il convient de mener des recherches supplémentaires et d'étudier les liens entre groupes formels et informels. Par exemple, si la plupart des organismes religieux sont formels, ils rassemblent souvent des groupes informels qui ont d'excellents rapports avec la communauté, notamment les groupes de femmes et de jeunes.

Une fois que les groupes représentant les secteurs formel et informel ont été définis, il est bon de prendre du recul pour voir s'il manque d'éventuels membres dans la liste.

« Bien connaître les partenaires éventuels est une bonne pratique, mais je ne recommande pas de commencer à travailler avec tous. Dans notre cas, il a été très fructueux de débiter avec un petit groupe d'organisations plus engagées, pouvant coopérer avec un plus grand nombre de groupes extérieurs à la coalition. Si vous débutez avec un grand nombre d'organisations, toutes n'investiront pas la même quantité de travail, risquant ainsi d'agacer ceux qui en font le plus. »
– Tamás Dombos, *Groupe de travail contre les crimes de haine, Hongrie.*

Organigramme d'identification des intervenants



Analyse des intervenants

À la fin de ce processus, la liste des membres éventuels sera probablement trop longue pour parvenir à les joindre tous rapidement. C'est un bon signe. Le recrutement doit faire partie intégrante de la création d'une coalition. L'étape suivante consiste à hiérarchiser la liste des membres éventuels et à élaborer un plan de recrutement. La feuille de travail concernant l'analyse des intervenants (*annexe 2*) est conçue pour aider les fondateurs de la coalition à franchir cette étape.

La feuille de travail concernant l'**analyse des intervenants** pose les questions suivantes au sujet de chaque membre éventuel de la coalition :

- Quelles compétences, capacités et/ou ressources peut-il apporter à la coalition ? Cela permet d'établir qui a le plus à offrir.
- Quel pourrait-être son rôle au sein de la coalition ? Cela permet d'établir le niveau de sa contribution à l'action du groupe.
- Quel intérêt a-t-il à en tirer ? Pourquoi rejoindrait-il la coalition ? Expliquer aux éventuels membres les avantages d'une adhésion est un argument utile pour les encourager à le faire.
- Comment les membres éventuels seront-ils recrutés ?
- Quels obstacles leur recrutement pourrait-il rencontrer ?
- Qui les contactera et quand ? Lorsqu'on se demande quand on les contactera, il est bon de placer en premier lieu ceux qui ont le plus à offrir à la coalition et ceux qui ont le plus grand intérêt à participer à ses travaux.

« Il devrait toujours y avoir des intervenants portés par des idées qui travailleront au nom de la coalition, car les participants ne peuvent pas toujours consacrer tous leurs efforts à ses activités. Soyez prêts à être la locomotive du processus. »
– Anastasiia Aseeva, UCSJ.

Comme pour le choix des intervenants, il est bon de revoir la liste des candidats éventuels et de se demander s'il ne manque pas quelqu'un. L'absence ou l'inclusion de tel ou tel enverra-t-elle un message erroné quant au discours de la coalition sur la non-discrimination ? Les femmes, les jeunes et d'autres, dont la voix est souvent ignorée, sont-ils dûment représentés ?

Il faut bien se rappeler que ne pas réussir à contacter un acteur important peut avoir de graves répercussions pour la coalition :

- Si les communautés les plus directement touchées par la discrimination ne sont pas impliquées dans la formation de la coalition et dans l'élaboration de son plan, ou si ses membres associent avec des groupes ouvertement intolérants à l'égard des autres, la coalition perdra probablement de sa crédibilité et ne pourra peut-être jamais regagner la confiance nécessaire à la réussite de son action.
- Si les groupes qui travaillent déjà sur la question ne sont pas associés au processus, la démarche de la coalition risque de ne pas tenir compte d'un élément stratégique important que ces groupes ont déjà rencontré.
- Si les fondateurs de la coalition ne contactent pas les leaders d'opinion qui s'expriment régulièrement sur la question, ceux-ci sont susceptibles de faire des déclarations publiques négatives ou erronées qui porteront préjudice à ses efforts.

Contacter et recruter les partenaires

L'analyse des intervenants aura établi *qui* contacter. L'étape suivante consiste à décider *qui* dans la coalition doit les contacter, et *dans quel délai*. Voici un moyen d'établir un premier contact. Il doit néanmoins être adapté au cas particulier de la coalition :

- 1) Envoyez un bref courriel ou une lettre de présentation. Décrivez les raisons de la création de la coalition et les membres actuels. Faites remarquer que les participants à la première réunion de la coalition fixeront les détails de ses travaux. Expliquez pourquoi votre destinataire serait une composante importante de la coalition et proposez une rencontre en personne pour discuter de son éventuelle implication. Indiquez vos coordonnées et précisez que vous ferez suivre votre message d'un coup de fil dans quelques jours.
- 2) Sans réponse de sa part, téléphonez-lui. Mentionnez le message précédent (mais ne partez pas du principe qu'il l'a lu) et expliquez de nouveau pourquoi il serait un partenaire important de la coalition. Proposez d'organiser une réunion pour en parler de manière plus précise.
- 3) Rendez vous à la réunion en ayant une idée claire de ce que votre interlocuteur pourrait accepter (par exemple, invitez-le à rejoindre la coalition pour participer aux efforts visant à faire adopter une loi à jour contre les crimes de haine) et en pensant à une demande de repli s'il considère la première trop importante (par exemple, demandez-lui s'il pourrait contacter quelques dirigeants importants de la communauté locale susceptibles d'être intéressés par la question). Lors de la rencontre, si besoin, commencez par établir un lien personnel (par exemple, en échangeant des « banalités » sur la famille, le sport et d'autres centres d'intérêt). Le moment venu, parlez des plans de la coalition, demandez-lui son avis, puis invitez-le à y adhérer. Quelle que soit sa réponse, il est important de lui demander qui, d'après lui, devrait être invité à rejoindre la coalition.
- 4) Envoyez-lui un courriel ou un courrier dans lequel vous le remercieriez d'être venu, en confirmant ce que vous avez convenu et en donnant des informations sur la prochaine réunion ou manifestation de la coalition.

Pensez-y : les gens se portent volontaires lorsque quelqu'un qu'ils connaissent le leur demandent ou lorsqu'ils voient clairement le lien entre une demande et leur propre intérêt ou celui de leur organisation.

Après avoir contacté les éventuels membres de la coalition par ordre de priorité, grâce à l'analyse des acteurs concernés, il est bon d'envisager des moyens d'impliquer tous les membres de la communauté favorables au travail de la coalition. Cette démarche est différente du recrutement de groupes dans le secteur informel, car elle suppose d'associer ceux qui s'intéressent à promouvoir la lutte contre la discrimination, mais qui n'ont peut-être pas de liens existants ni d'expérience préalable par rapport aux objectifs de la coalition. Le processus d'engager des membres de la communauté favorables

à son action se poursuivra longtemps après le lancement de la coalition. Cependant, les contacter dès le début permettra aux participants intéressés d'exprimer leurs propres points de vue et de faire part de leur expérience sans attendre. Voici quelques stratégies à envisager :

- Utiliser les plateformes des médias sociaux et des listes de diffusion pour relayer l'information.
- Organiser des réunions publiques ou communautaires qui peuvent être rattachées à une manifestation en lien avec le travail de la coalition, par exemple après un acte motivé par des préjugés, si le but de la coalition est de combattre les crimes de haine.
- Assister et participer aux réunions de la communauté, y compris à celles qu'elle a déjà organisées, qu'il s'agisse d'un rassemblement faisant suite à un crime de haine, d'une foire ou d'une célébration. Il est bon de contacter en amont les organisateurs de la réunion, afin d'examiner les meilleurs moyens de promouvoir la coalition lors de leur manifestation.

Lors d'activités de sensibilisation, il est bon d'expliquer rapidement le but de la coalition et de nommer ses membres actuels. Pendant les manifestations, il peut être utile de distribuer des dépliants ou des fiches expliquant brièvement le but de la coalition et comment y participer. Créer un site Web ou une page sur un média social contenant ces mêmes renseignements peut faciliter le partage d'informations sur la coalition, alors que le fait d'établir une liste de diffusion permettra de tenir les personnes intéressées au courant de ses activités.

Enfin, en planifiant des activités de sensibilisation, il ne faut pas oublier que le fait d'appliquer différentes stratégies de recrutement augmentera la diversité au sein de la coalition. Un recrutement mené exclusivement en centre ville est plus susceptible de créer une coalition regroupant uniquement des citoyens. C'est pour cela que les coalitions ne doivent jamais cesser d'étudier leurs membres, de se demander « qui manque-t-il ? », et d'adapter leurs stratégies de recrutement en conséquence.

Ils ne seront pas tous partants

Exemple : *Connecting Actions* a organisé une réunion de professionnels, venus de toute l'Europe, intéressés par le dialogue interconfessionnel, afin de débattre du lancement d'une coalition pour appuyer ce domaine de travail. Cependant, même au sein de ce groupe, certains participants n'ont pas accepté de former une coalition avec d'autres, en raison de certains aspects de leur travail.

Tous les membres potentiels ne vont pas vouloir rejoindre la coalition. Il est important de l'accepter, mais également de leur demander pourquoi ils refusent et d'écouter attentivement ce que sous-entend leur propos. Voici un certain nombre de raisons expliquant le refus, dont chacune mérite une réponse quelque peu différente.

Préoccupations quant à la démarche de la coalition : certaines personnes peuvent être préoccupées par la façon dont des coalitions abordent un problème particulier. Si tel semble être le cas, il est bon d'en discuter avec elles et d'approfondir la question. Examinez si quoi que ce soit dans les termes utilisés, les stratégies prévues ou les dirigeants actuels peut paraître désagréable ou inapproprié aux yeux de ceux qui subissent la discrimination et l'intolérance.

Attentisme : certaines personnes et organisations ne rejoindront jamais une coalition qui vient de naître. Elles peuvent se croire trop occupées ou simplement souhaiter attendre de voir comment les choses évoluent, avant d'investir du temps et de l'énergie dans une initiative qui n'a pas fait ses preuves. Si elles sont globalement favorables mais qu'elles hésitent encore à rejoindre la coalition, proposez-leur de les ajouter à sa liste de diffusion pour qu'elles puissent en suivre les activités, ou demandez-leur si la coalition peut les contacter ultérieurement.

Propriétaires de la question : il se peut que des personnes mènent déjà une action semblable, voire redondante, avec celle envisagée par la coalition. Si nombre de ces personnes accueilleront favorablement la légitimité et le soutien supplémentaires qu'une large coalition peut apporter, d'autres peuvent avoir l'impression qu'elle vient piétiner « leurs » plates-bandes et craindre leur concurrence pour mobiliser des fonds et attirer l'attention des médias. Pensez à contacter régulièrement ces personnes en leur proposant de participer aux programmes de la coalition (peut-être en tant que conférencier expert) ou de s'associer aux actions de plaidoyer. En voyant que la coalition continue de les associer et de reconnaître leur expertise, elles finiront peut-être par voir l'intérêt d'une collaboration plus étroite.

Hostilité à l'égard des partenaires actuels : certaines personnes ne souhaitent tout simplement pas travailler avec d'autres individus ou groupes faisant partie de la coalition, du fait de préjugés au sein de la société ou des institutions, ou à cause de désaccords privés ou interinstitutionnels.

- Si le problème porte sur une dynamique personnelle ou organisationnelle, l'intéressé peut être invité à participer à la coalition au sein d'un groupe de travail auquel l'autre personne ou groupe ne participe pas.
- Si une communauté ou une organisation refuse de participer parce qu'un autre membre de la coalition travaille sur d'autres questions auxquelles cette communauté ou cette organisation s'oppose, il est possible d'engager des discussions pour voir si ces deux groupes seraient d'accord pour coopérer dans le domaine limité où leurs intérêts convergent. Plusieurs échanges peuvent être nécessaires avant d'aboutir à un tel accord.
- Il se peut qu'une communauté travaillant sur une question que la coalition envisage d'aborder ait des préjugés à l'encontre d'une autre communauté représentée dans la coalition, ou qu'elle considère ses convictions profondes comme incompatibles avec celles d'un partenaire de la coalition. Dans ce cas, voici quelques options :

- 1) Essayez d'établir un dialogue ouvert et fructueux sur ce sujet. Les communautés et les organisations sont constituées d'individus et il est possible de trouver quelqu'un ayant l'envie et l'influence nécessaires pour parvenir à combler ce fossé. Une fois cette personne identifiée, la coalition peut la tenir informée de ses activités et trouver comment lui permettre d'ouvrir un dialogue au sein de sa communauté ou de son organisation.
- 2) Si l'organisation opposante a intérêt à soutenir certaines activités de la coalition malgré son refus de coopérer avec certains membres, tenez-la informée des plans de la coalition et des façons d'y participer. N'excluez jamais l'autre groupe des réunions ou des manifestations pour satisfaire l'organisation hostile. La mission de la coalition est de lutter contre l'intolérance et la discrimination, non de les renforcer.

Soyez prêts à reconnaître que certaines organisations qui mènent des travaux similaires ne soutiennent peut-être pas vraiment la mission de la coalition. Ces personnes ou ces groupes ne sont simplement pas les bons partenaires. Dans ce cas, la coalition doit poursuivre son action et avoir le même rapport avec ces organisations qu'avec d'autres groupes, communautés ou organismes qu'elle cherche à sensibiliser et auxquels elle souhaite inspirer un point de vue plus tolérant.

Exemple : Le Groupe de travail contre les crimes de haine en Hongrie est parvenu à conserver une large coalition, malgré les nombreuses stratégies et positions différentes de ses organisations partenaires. Les membres de la coalition ont décidé de ne pas travailler ensemble dans les domaines conflictuels. Cela signifie que les activités de lutte contre les crimes de haine (objectif de la coalition) et contre les propos haineux (domaine de désaccord entre les membres) sont strictement séparées.

« Inutile d'être d'accord sur tout. Votre coalition peut se réunir autour d'une seule question sur laquelle vous êtes d'accord. Nous disons juste « Voici ce sur quoi nous sommes d'accord. Autour de cette table, nous ne parlons pas de sujets de désaccord ». » – *Michael Lieberman, avocat à Washington, Anti-Defamation League*

Enfin, former une coalition nécessite une masse critique de personnes et d'organisations engagées, dont des représentants des communautés directement touchées par les problèmes qu'elle souhaite résoudre et des organisations désireuses de consacrer du temps et des ressources à son travail. À mesure que la coalition engrange les succès et se forge une réputation de partenariat cordial et efficace, davantage de personnes voudront la rejoindre, y compris parmi celles qui avaient d'abord refusé d'y participer.

Chapitre 3

Réunion de lancement de la coalition

Le présent chapitre décrit les éléments essentiels d'une réunion de lancement d'une coalition. Il expose les questions spécifiques à aborder, tout en insistant sur le fait que les discussions doivent s'effacer devant l'important travail d'établissement de règles relatives au respect mutuel et au partage du leadership et des responsabilités.

Il convient tout d'abord de choisir le lieu et le moment où les membres de la coalition peuvent se réunir pour parler de ses activités et de son fonctionnement. Il est souvent difficile de trouver un moment qui convienne à tous ; il importe donc de veiller à ce qu'un éventail diversifié de membres soit représenté à la réunion. Les organisateurs doivent particulièrement veiller à ce que les communautés les plus concernées soient bien représentées. Des outils de planification électroniques peuvent servir à trouver un moment qui convienne à la plupart des membres de la coalition⁵.

Donner le bon ton

La première réunion de la coalition est importante pour donner le bon ton à une rencontre respectueuse, intéressante et constructive. À cette fin, les partenaires privilégiés peuvent être impliqués dans la préparation de la réunion. Si les participants ne se sentent pas les bienvenus ou si la réunion est mal gérée, qu'elle se déroule dans un climat hostile ou ennuyeux, ils ne reviendront peut-être plus.

- Accueillez les nouveaux arrivants dès leur arrivée et facilitez les échanges amicaux avant le début de la réunion.
- Offrez des rafraîchissements. N'oubliez pas que le choix de la nourriture en dira long sur la chaleur de l'accueil et sur le caractère ouvert de la coalition. Il est bon de demander à l'avance aux participants s'ils préfèrent des produits casher, halal, végétariens et/ou végétaliens. Évitez de servir des aliments et des boissons susceptibles de créer des divisions au sein du groupe.
- Veillez à ce que le lieu de la réunion soit accessible et prenez les dispositions nécessaires pour que les personnes ayant des enfants à charge, y compris les femmes allaitantes, ainsi que les personnes handicapées ou les personnes se heurtant à des barrières linguistiques, puissent pleinement participer.
- Faites passer une feuille de présence, afin de recueillir les coordonnées des participants.
- Soyez sûr de fixer un ordre du jour clair (distribué à l'avance) et respectez-le. Un exemple d'ordre du jour d'une réunion de lancement d'une coalition figure à l'annexe 2.
- Respectez les délais et veillez à ce que la réunion ne dure pas plus longtemps que prévu.

⁵ Doodle, NeedToMeet et Meeting Wizard sont des exemples d'outils de planification disponibles au moment de l'élaboration du présent guide.

Commencez la réunion en établissant des règles et des normes de base, afin de créer une atmosphère dans laquelle les membres du groupe se sentent capables de s'entraider pour les respecter. Le fait d'élaborer ensemble ces règles donne un sentiment de pouvoir aux participants et peut contribuer à créer un environnement où les personnes timides ou vulnérables peuvent participer plus librement. Les règles de base courantes sont les suivantes :

- Une personne s'exprime à la fois.
- Écouter ce que disent les autres.
- Mettre les téléphones portables sur le mode « silencieux ».
- Ne pas se moquer ou attaquer les idées des autres.
- Chacun a le droit de ne pas être d'accord : il n'y a aucun problème à ne pas être du même avis.
- Se respecter mutuellement et ne pas juger les autres.
- « S'avancer/Reculer » : il s'agit d'une technique qui aide ceux qui parlent généralement peu aux réunions à s'avancer et à participer davantage, et qui rappelle à ceux qui prennent souvent la parole à reculer pour laisser aux autres la possibilité de s'exprimer.

Les règles de base peuvent être élaborées en commençant par expliquer leur but aux participants, puis en notant leurs propositions sur un tableau de papier vierge. Si personne ne formule de suggestion, l'une des idées ci-dessus peut être utilisée pour en faire naître d'autres. Une fois que le groupe aura établi cinq ou six règles, vérifiez s'il y a d'autres propositions avant de demander aux présents si ces règles leur conviennent et s'ils sont prêts à les suivre. Affichez ces règles au mur et rappelez aux participants qu'il incombe à chacun de les respecter.

Instaurer confiance et compréhension

Il est important de garder à l'esprit que certaines personnes présentes à la réunion ne se connaissent peut-être pas, que d'autres travaillent souvent ensemble ou que d'autres encore ont pu avoir une mauvaise expérience lors d'une précédente tentative de collaboration. On ne peut pas s'attendre à ce que les participants travaillent ensemble de façon productive, sans commencer par instaurer la confiance et la compréhension au sein du groupe.

Les personnes qui se rencontrent pour la première fois se font souvent des idées les unes sur les autres sur la base des apparences. Cela peut donner l'impression à certains d'être jugés sévèrement ou d'être sous-estimés. Prendre le temps, en début de réunion, d'essayer de tisser des liens et d'amener les participants à adopter un langage et une démarche identiques s'avèreront très rentables sur le long terme.

Les réunions commencent souvent par des présentations et parfois par une question ou une activité qui a pour but de faire parler les gens et de leur apprendre à se connaître – de « briser la glace ». Il est bon de commencer la réunion de lancement de la coalition par un tour de table, en demandant à chaque participant de se présenter (en donnant notamment son nom, son organisation ou son affiliation, le cas échéant). Il est cependant également important de donner à chacun plus de temps pour vraiment comprendre qui est dans la salle et la raison de sa présence.

Présenter les participants

- Répartissez les participants en quatre groupes et demandez-leur de s'installer dans différents endroits de la salle.
- Donnez une dizaine de minutes à chaque groupe pour se poser quelques questions, par exemple : Quelles sont les plus grandes difficultés auxquelles est confronté(e) le pays, la région ou la ville où la coalition opère ? Qu'est-ce que la coalition envisage de réaliser ? Cette coalition suscite-t-elle des inquiétudes ? Quelles sont les compétences/expériences uniques que chaque membre apporte à cette coalition ?
- Demandez à chaque groupe de désigner quelqu'un pour prendre des notes et rendre compte des réponses du groupe. Pensez à prévenir les participants deux minutes avant de conclure. À la fin du temps imparti, demandez aux participants de se regrouper.
- Demandez à chaque groupe de donner sa réponse à la première question, pendant que quelqu'un prend des notes. Lorsque des groupes apportent des réponses similaires, demandez au preneur de notes de cocher une case au lieu de réécrire la même chose.
- Procédez de même pour les autres questions. S'il y a des questions plus personnelles (par exemple, des expériences de discrimination), demandez si quelqu'un veut raconter son propre vécu au lieu de le faire partager par le groupe. Au cours de ces exercices, veillez à l'équilibre entre femmes et hommes. Si la plupart des personnes qui s'adressent à l'ensemble du groupe sont des hommes, demandez si des femmes souhaitent exprimer des idées abordées dans les discussions en petits groupes ou raconter leur propre expérience.
- Après avoir fait le tour de toutes les questions, demandez si quelqu'un a des observations à faire au sujet de ce qu'il a entendu. Il peut être judicieux que l'organisateur de la réunion formule des observations sur tout sujet commun qui émerge, par exemple « Il semble que les gens sont généralement ravis d'être ici, mais ils craignent que leur participation à cette coalition leur prenne trop de temps. Gardons cela à l'esprit à mesure que nous avançons. »

Un exercice, appelé débat mobile ou spectrogramme, peut aider les participants à comprendre comment les autres participants considèrent les problèmes que la coalition souhaite régler, comme la discrimination ou les crimes de haine. Voir les outils à l'*annexe 2* pour des instructions sur la façon de mener cet exercice.

Questions à régler au début

Lors de sa première réunion, la coalition devra aborder une série de questions. Il est important de laisser aux participants le temps de répondre à une question avant de passer à la suivante. Veillez à ce que chacun puisse s'exprimer et à ce que sa contribution soit consignée (dans l'idéal, sur un tableau à feuilles ou un tableau blanc, pour que tous les participants puissent voir). Cette réunion n'a pas simplement pour but de poser des questions, mais de créer un sentiment de compréhension mutuelle et d'interdépendance, afin que les participants aient envie de se réunir pour agir ensemble.

- *Quelle communauté ou question est visée par la coalition ? Qui souhaite-t-elle mobiliser ?* Il conviendra notamment de décider de la zone géographique, des populations concernées et de la portée des problématiques visées par la coalition. Nombre de coalitions choisissent un nom qui reflète leur réponse à cette question, tel le Réseau européen contre le racisme.
- *Quels sont le contexte, l'histoire et le climat communautaire de la problématique visée ?* Il est essentiel d'étudier cette question au début. Par exemple, une coalition créée pour lutter contre les crimes de haine peut se poser les questions suivantes lors de sa première réunion : Quel est l'historique du problème ? Les crimes de haine font-ils partie de l'histoire de la communauté ou sont-ils le résultat de tendances récentes ? Quelle est l'historique des tentatives déjà menées pour lutter contre ce problème ? La communauté a-t-elle déjà essayé de créer des coalitions ? Avec quel résultat et pourquoi ?
- *Quelles sont les causes profondes des problèmes que le groupe a repérés ?* Les causes profondes sont les problèmes sous-jacents alimentant un problème plus vaste. Les racines de la discrimination et de l'intolérance qui y est associée incluent souvent des pressions économiques (dont la discrimination), la crainte pour sa sécurité ou son mode de vie et la méconnaissance d'une autre race, culture ou religion.
- *Que fait-on à l'heure actuelle pour combattre ce problème ? Quelles sont les lacunes dans les efforts actuellement déployés ?*

« Veiller à ne pas faire ce que d'autres font déjà. Soyez clairs sur les buts de la coalition et sur ce que vous n'allez pas faire. » – *Creating Successful Campaigns for Community Living, European Coalition for Community Living.*

- *En quoi la création d'une coalition aidera-t-elle à résoudre le problème ? Que peuvent accomplir ensemble les membres de la coalition qu'ils ne peuvent faire séparément ?*
- *Quelles valeurs doivent guider les travaux de la coalition et comment ses membres communiquent-ils entre eux ?*
- *Quels sont le but et la vision de la coalition ? Comment mettra-t-elle ses valeurs à l'œuvre pour concrétiser sa vision ?* Ce qui réunit les personnes lors de la réunion de

lancement n'est peut-être pas le but ultime et la vision de la coalition, car il appartient à l'ensemble de ses membres d'en décider. Vous trouverez ci-après un exercice utile pour aborder cette question.

- *Quels problèmes sont importants et étroitement liés au but ?* Les problèmes touchant l'intolérance et la discrimination sont souvent étroitement liés à d'autres problèmes connexes. Pour atteindre son but, la coalition devra peut-être déployer ou soutenir des efforts visant à les combattre. Par exemple, des pressions économiques, ainsi que des différences religieuses et culturelles, sont souvent des facteurs de discrimination à l'égard de réfugiés récemment arrivés.
- *Qui doit participer à cette action ? Comment la coalition les engagera-t-elle ?*

Exemple : À la réunion de lancement de la Coalition contre la haine, basée à Moscou, les participants se sont employés à ajuster leur volonté commune de mieux sensibiliser la population aux cas d'intolérance religieuse et de violence fondée sur des préjugés. Ils ont convenu de mettre en commun des références et des liens à utiliser dans les fils d'actualités sur les sites Web de tous les membres, puis dans les médias sociaux. Ainsi, le groupe a instauré confiance et compréhension, tout en examinant son objectif commun d'éliminer tous les types d'intolérance.

Créer une vision commune

Si le temps le permet, une partie de la réunion de lancement peut être consacrée à l'élaboration d'une vision commune pour la coalition. Il s'agit d'une étape essentielle pour harmoniser les buts des membres et créer une atmosphère positive dans laquelle ils peuvent travailler ensemble. *L'annexe 2* contient un exercice visant à élaborer une vision commune, afin d'aider les coalitions tout au long de ce processus.

Conseil : Veillez à ce que le groupe ait les moyens de communiquer et d'échanger des contenus entre les réunions. Cela peut se faire en créant un LISTSERV privé et gratuit avec Google Groups, Yahoo! ou d'autres fournisseurs (par exemple, Basecamp ou Slack). Ce type d'application permet également aux membres de la liste de télécharger des documents et d'autres contenus à partager avec le reste du groupe. Un groupe privé sur Facebook ou d'autres médias sociaux peut également être créé pour que les membres puissent communiquer entre eux. Veillez à ce que les données mises sur ces plateformes, y compris les coordonnées des membres, ne soient pas rendues publiques et à ce que les membres connaissent les paramètres de confidentialité de la plateforme.

Conclure sur une note positive

Il est bon de prévoir du temps, à la fin de réunion, pour clôturer d'une façon qui encouragera les participants à poursuivre le travail de la coalition.

- 1) Si possible, fixez la date de la réunion suivante, son objectif et les éléments à préparer entretemps.
- 2) Demandez à chaque participant de dire ce qu'il va faire pour donner suite à la réunion. S'ils ne pensent à rien, demandez-leur qui ils peuvent inviter la prochaine fois ou invitez-les à assumer une autre tâche non assignée. Veillez à ce que chacun quitte la salle en ayant une tâche précise à accomplir avant la prochaine réunion.
- 3) Demandez à chaque participant de dire un ou deux mots sur ce qu'ils pensent maintenant de la coalition. Si la réunion s'est bien passée, les participants vont probablement utiliser des mots tels que « motivé » ou « inspiré ». Il est également probable que certains participants prononcent le mot « bouleversé ». Si un participant exprime une réponse surprenante ou inquiétante, il est bon de lui parler en tête-à-tête après la réunion.
- 4) En concluant, n'oubliez pas de remercier tous les participants d'être venus et d'avoir contribué aux efforts de la coalition avec leurs réflexions et leurs idées.

Suivi

Le lendemain de la réunion, envoyez un courriel aux participants pour les remercier à nouveau de leur présence. Indiquez toutes les décisions prises et prenez note des engagements de suivi pris par les participants et du calendrier fixé. Rappelez-leur d'inscrire la date de la prochaine réunion sur leur agenda et demandez s'il y a des volontaires pour aider à l'organiser. Ce suivi immédiat est extrêmement important pour conforter le sentiment des membres de la coalition de faire partie intégrante d'un effort bien géré.

Il est également bon d'appeler quelques participants pour leur demander leur avis sur le déroulement de la réunion, et des conseils quant à la façon dont la coalition devrait progresser.

Il est possible que tous ceux qui ont manifesté un intérêt pour la coalition n'ont pas assisté à sa première réunion. Contactez ces personnes et demandez-leur si elles souhaitent savoir ce qui s'est dit, connaître les étapes suivantes et être tenues au courant des prochaines réunions. Si elles sont favorables à la coalition, mais qu'elles n'ont pas le temps d'y participer, proposez-leur d'envoyer un autre membre de leur communauté ou de leur organisation, ou de contacter quelqu'un qui pourrait avoir le même point de vue.

Lors de la préparation de la réunion suivante, contactez les personnes qui ont assumé des tâches importantes et demandez-leur si elles ont besoin d'aide. Elles apprécieront sûrement ce rappel et cet échange peut être un moyen supplémentaire de savoir ce que les membres pensent de la coalition avant la prochaine réunion.

Chapitre 4

Structure, gouvernance et direction de la coalition

Une coalition est un effort de collaboration qui exige une prise de décisions collective et le partage du pouvoir. Ainsi, la structure et le style de leadership de la coalition doivent être différents, dans la forme et la fonction, de ceux d'une organisation hiérarchique traditionnelle. Pour être efficace, une coalition pour la tolérance doit être dotée d'une structure adaptée et explicite qui renforce ces principes de collaboration. Le présent chapitre examinera les composantes de la structure et les aspects de la gouvernance des coalitions, afin de les aider à choisir la structure et la gouvernance qui conviennent le mieux à leurs objectifs et à leurs membres.

La *structure* d'une coalition est le cadre dans lequel elle s'organise. Tous les groupes sont structurés d'une manière ou d'une autre, qu'ils le choisissent sciemment ou pas. Les structures des coalitions varient et aucune structure n'est parfaite pour toutes les collaborations.

La *gouvernance* d'une coalition désigne la façon dont les décisions sont prises en son sein, qui a le droit de prendre ces décisions et comment les responsabilités de leadership sont attribuées et partagées.

La coalition doit avoir une compréhension claire et écrite de sa structure et de sa gouvernance, même s'il ne s'agit que d'une description d'une seule page ou de la liste de ses principes directeurs. Une fois décidées, la structure et la gouvernance de la coalition évolueront au fil du temps et seront peut-être très différentes au bout de quelques années. Il faut s'y attendre, les coalitions étant des systèmes vivants et dynamiques qui doivent se transformer, à mesure qu'elles grandissent et s'adaptent aux changements de situation.

La structure et le plan de gouvernance permettront à la coalition de réaliser ses objectifs. Les éléments essentiels à la réussite de la structure et de la gouvernance d'une coalition sont notamment :

- une communication claire ;
- des principes favorisant une prise de décisions commune ;
- des rôles et des responsabilités ;
- la capacité d'agir.

« La structure non hiérarchique de notre coalition a failli provoquer sa propre destruction. Lorsque des questions concernant la politique locale et des réfugiés ont été soulevées lors d'une réunion du conseil municipal, un membre de la coalition a été cité dans la presse en tant que leader de la coalition, ce qui a exaspéré un autre membre qui avait l'impression d'être, en réalité, le vrai leader. Les luttes de pouvoir sont omniprésentes dans une organisation dépourvue de structure. » – *Zachary Gallant, Integrationswerkstatt Unkel, Allemagne.*

La structure d'une coalition reflète ses valeurs

Il est important que les coalitions consacrent du temps à réfléchir à la façon dont elles prendront des décisions et à la meilleure structure pour accomplir leur travail. Elles doivent avoir conscience du fait que leurs décisions peuvent renforcer ou compromettre les valeurs qu'elles défendent.

Par exemple, le Réseau européen contre le racisme (ENAR) se décrit comme suit :

« Notre mission est de parvenir à l'égalité, à la solidarité et au bien-être complets de tous en Europe. Nous voulons permettre à l'ensemble des membres de la société, indépendamment de la couleur de leur peau, de leur appartenance ethnique, de leur sexe, de leur genre, de leur religion, de leur handicap, de leur âge ou de leur orientation sexuelle, de participer à la société et d'y être inclus. Nous envisageons une société et une économie dynamiques et inclusives favorisant l'égalité, la diversité et les avantages d'une Europe à l'abri du racisme. »

À partir de cette description, un nouveau membre de la coalition s'attendrait raisonnablement à ce que les réunions de l'ENAR soient suivies par un groupe diversifié, où chacun a le droit de participer à la prise de décisions. Si, en revanche, les réunions sont dominées par un petit groupe de personnes et que les décisions sont prises sans l'appui des membres victimes du racisme dans le groupe, le nouvel arrivant pourrait en conclure que l'ENAR n'adhère pas réellement aux valeurs énoncées dans sa mission.

Dans les faits, l'ENAR est tout à fait conscient qu'il doit veiller à ce que sa structure et ses programmes représentent pleinement sa mission. Mettre en pratique ses principes est d'une importance vitale pour la coalition, ce qui signifie que l'ENAR fonctionne avec une hiérarchie horizontale qui s'efforce de développer les talents des membres de l'équipe et de « créer des champions ». L'ENAR décrit ses organisations membres comme sa force et comme portant « la voix des victimes du racisme et de la discrimination qui y est associée dans toute l'Europe. Ces organisations rejoignent l'ENAR pour construire une solide plateforme au service de leurs aspirations à une Europe inclusive. »

« La puissance d'une coalition vient de la diversité de ses profils. Il est important de partager la visibilité pour que la population voie les différents visages du mouvement et pour montrer les nombreuses voix qui luttent contre la discrimination. » – Julie Pascoet, responsable du plaidoyer, ENAR.

Fondements de la structure d'une coalition

Tous les membres de la coalition devraient avoir leur mot à dire dans les décisions relatives à sa structure. Une prise de décisions commune est un principe clé de la réussite de ces structures et doit également faire partie de ce processus. En même temps, la coalition ne doit pas se plonger dans la création d'une structure au point de perdre un temps précieux qui pourrait être consacré à faire avancer son programme de travail.

Une simple page regroupant l'ensemble des procédures opérationnelles peut constituer un solide point de départ. Les coalitions qui consacrent beaucoup de temps à la rédaction de statuts, de règles de fonctionnement, etc., perdent souvent leurs objectifs de vue. À mesure que la coalition évoluera, il sera toujours temps d'élaborer et d'élargir l'ensemble des procédures opérationnelles. L'*annexe 2* contient un modèle d'élaboration d'un énoncé des procédures opérationnelles de la coalition, ainsi qu'un exemple de principes directeurs mis au point par une coalition.

Voici les éléments à prendre en considération pour définir la structure d'une coalition :

Réunions avec l'ensemble des membres de la coalition : il est bon de prévoir des réunions régulières avec l'ensemble des membres de la coalition, afin de permettre à tous d'échanger des informations, d'obtenir des mises à jour des groupes de travail et d'aborder ensemble des questions émergentes plus vastes. L'ensemble de la coalition devrait décider de se réunir une fois par mois, sous peine de réduire considérablement ses chances d'avoir un impact significatif sur les problèmes et dans la communauté. Si les réunions en personne sont les plus utiles pour nouer des relations entre les partenaires, les réunions en ligne (via Skype, Google Hangouts ou d'autres plateformes offrant des options gratuites ou peu coûteuses⁶) peuvent permettre de continuer à avancer entre les rassemblements.

Groupes de travail, comités et autres sous-groupes : le travail de fond des coalitions est souvent accompli par des groupes plus réduits que l'ensemble des membres. Ces unités plus petites peuvent porter diverses appellations, y compris « force opérationnelle » ou « équipe ». Le plus important est de veiller à ce que les structures soient en place pour permettre aux travaux d'avancer efficacement et à ce que les travaux de chaque sous-groupe soient communiqués à l'ensemble de la coalition.

Le plus souvent, les *comités* sont le type de sous-groupe le plus formel. Par exemple, de nombreuses coalitions créent un comité exécutif (ou comité directeur) composé de personnes occupant des postes de direction clés, comme les dirigeants de coalition ou les présidents de groupes de travail. Ce groupe est souvent chargé de définir l'ordre du jour des réunions de la coalition et peut être habilité à prendre certaines décisions en son nom. La coalition peut également compter des comités dédiés au recrutement et à la fidélisation des membres, à la collecte de fonds et à la communication, entre autres domaines.

Les *groupes de travail* sont souvent chargés d'un problème, d'un objectif ou d'un programme précis en lien avec le travail de la coalition (voir *chapitre 5* ci-après). Ils sont généralement composés d'un sous-ensemble de membres qui montrent un réel intérêt ou un savoir-faire particulier dans le domaine dont le groupe de travail doit s'occuper et qui sont prêts à y consacrer le temps nécessaire. Chaque groupe doit se rencontrer régulièrement pour créer et coordonner des plans d'action sur la tâche qui lui est assignée. La fréquence exacte de ces réunions dépendra de la nature du travail, mais il est

⁶ GoToMeeting, Dimdim, Microsoft Office Live Meeting et WebEx sont d'autres plateformes électroniques de réunion en ligne. La technologie évoluant fréquemment, consultez la page Nonprofit Tech for Good (qui figure à l'annexe 1) pour découvrir les outils les plus récents.

bon de se réunir au moins une fois entre les réunions de l'ensemble de la coalition. Certains membres choisiront de ne travailler que dans les sous-groupes au lieu de se rendre aux grandes réunions de la coalition.

Ordre du jour et compte rendu : comme expliqué au *chapitre 3*, les réunions doivent suivre un ordre du jour clair. Les membres de la coalition doivent recevoir l'ordre du jour avant la réunion et le compte rendu après.

Les coalitions ont souvent l'impression que leurs réunions n'ont pas besoin de suivre un ordre du jour, au risque d'avoir des discussions décousues et manquant de concentration. Un ordre du jour fera le lien avec la dernière réunion, définira de nouveaux thèmes à discuter et/ou à décider en groupe, assurera le suivi des engagements pris lors de la réunion précédente et laissera le temps de faire le point de la situation et de répondre aux questions des différents groupes de travail.

Un preneur de notes doit être désigné pour consigner ce qui s'est passé pendant la réunion. Il n'est pas nécessaire de transcrire chaque mot. Le preneur de notes doit relever les principaux points de chaque discussion, les décisions prises par le groupe et les prochaines étapes. Les notes peuvent être prises par un membre désigné ou par différents membres de la coalition, à tour de rôle. Veillez à établir un système clair de roulement pour répartir équitablement la charge de travail entre tous les membres de la coalition, hommes et femmes, membres expérimentés et nouveaux venus.

Rôles et responsabilités : les membres de la coalition doivent avoir des rôles et des responsabilités bien définis. Ils ont tous le devoir d'assister aux réunions, de tenir l'organisation qu'ils représentent au courant de ce qui se passe au sein de la coalition, de rejoindre volontairement un groupe de travail, etc. Ces activités sont des moyens par lesquels les membres acceptent de rendre des comptes à la coalition. Dans certaines coalitions, les nouveaux membres doivent signer un accord stipulant leurs responsabilités, avant de pouvoir adhérer. Le but de la répartition des rôles est d'inviter chaque membre à assumer des responsabilités et d'éviter les situations où les membres se contentent d'assister passivement aux réunions. D'autres rôles et responsabilités peuvent être ajoutés, à mesure que la structure de la coalition se précise.

Exemple : Il est important que quelqu'un se charge de la coordination et du travail administratif nécessaires au bon fonctionnement du groupe. La Coalition européenne pour mettre un terme à la violence à l'égard des femmes et des filles (*European Coalition to End Violence Against Women and Girls*) est une coalition ad hoc de 28 réseaux européens de la société civile. Le Lobby européen des femmes coordonne les réunions ordinaires et envoie régulièrement des courriels de mise à jour aux organisations membres.

Communication : la communication est une fonction clé de la structure d'une coalition. Elle est à la fois interne (pour tenir les membres informés) et externe (pour sensibiliser les communautés à la coalition, à ses activités et à ses succès). La pratique de communication interne la plus courante est l'envoi de courriels et de programmes de réunions pour informer les membres des réunions à venir, puis l'envoi du compte

rendu de la réunion qui a eu lieu. Les bulletins d'information sont aussi un moyen de communication efficace et peuvent contenir des avis, des mises à jour et des annonces spéciales de la part des membres de la coalition. Ils permettent également de renforcer le sentiment de légitimité car le nom et le logo de la coalition y figurent souvent. D'autres recommandations sur la façon dont les membres de la coalition peuvent communiquer entre eux figurent à la fin du *chapitre 3*.

Stratégies de communication externe

Développer une stratégie de communication peut aider une coalition à promouvoir ses objectifs. Si les détails d'une telle stratégie dépassent le cadre de la présente publication, voici quelques éléments de base à prendre en compte :

- Veillez à ce que la coalition soit dotée de directives claires quant à ceux qui peuvent communiquer et s'adresser aux médias en son nom, et quant à la procédure d'approbation de ces communications.
- Créez un site Web, si possible. Soyez au moins présents sur les médias sociaux (Facebook, Twitter ou tout autre plateforme largement utilisée, là où travaille la coalition).
- Travaillez avec ses partenaires, afin d'établir une liste de contacts parmi les médias, y compris des journalistes et des blogueurs qui écrivent souvent sur les questions abordées par la coalition, ainsi que des publications et des sites Web pertinents. Mettez au point un système de diffusion des communiqués de presse et d'autres communications aux personnes inscrites sur la liste point (ou trouvez un partenaire y ayant accès). Lorsque vous publiez un communiqué de presse, veillez à ce qu'il soit également publié sur les médias sociaux.
- Des campagnes locales peuvent également bénéficier de modes de communication plus directs, comme des affiches, des brochures, des courriels ou des appels téléphoniques. Une autre idée est d'installer une table d'information dans un marché local ou lors d'une manifestation communautaire très fréquentée.
- Envisagez d'établir une liste d'envoi ou un bulletin d'information pour tenir les organisations partageant le même point de vue au courant des activités de la coalition. Lorsqu'un partenaire éventuel refuse d'adhérer, vous pouvez l'inviter à s'abonner à la liste de diffusion, afin qu'il puisse prendre connaissance des travaux du groupe.

D'autres ressources visant à accroître la sensibilisation et l'intérêt au moyen de la communication figurent au chapitre 45 de la Boîte à outils des communautés de l'Université du Kansas⁷. De plus, Nonprofit Tech for Good (www.nptechforgood.com/) offre des conseils sur les technologies et les tendances en matière de communication en ligne.

⁷ Voir : www.ctb.ku.edu/en/table-of-contents/sustain/social-marketing

Règles de base : le précédent chapitre décrit le processus d'élaboration des règles de base relatives à la première réunion de la coalition. En établissant sa structure, il est bon de reconsidérer ces règles de base pour voir s'il convient de les modifier ou d'en ajouter. Une fois que l'ensemble de la coalition les a approuvées, faites-en sorte qu'elles soient bien visibles lors de chaque réunion et réexaminez-les de temps en temps avec le groupe.

Évaluation de fin de réunion : à la fin de chaque réunion, il est bon d'évaluer ce qui, d'après le groupe, a fonctionné ou pas. Cela peut se faire sur une page d'un tableau à feuilles divisée en deux colonnes : l'une avec le signe plus (+) pour indiquer ce qui a marché et l'autre avec le signe moins (-) pour indiquer ce qui n'a pas marché. Demandez aux participants de donner les éléments positifs de la réunion (par exemple, « tout le monde a participé ») et les problèmes rencontrés (par exemple, « deux personnes continuent de monopoliser la discussion »).

Gouvernance et prise de décisions

La gouvernance désigne la façon dont les décisions sont prises au sein de la coalition, qui a le droit de les prendre et comment les responsabilités de leadership sont assignées et partagées. La gouvernance et la structure adoptées par une coalition doivent lui permettre de fonctionner de manière plus efficace. La présente section couvre certaines questions que le groupe souhaitera aborder.

Exemple : L'Union européenne des étudiants juifs (EUJS) représente 35 organisations membres de toute l'Europe. Elle est dirigée par un président, un directeur exécutif et huit membres du conseil d'administration élu par les organisations membres lors de l'Assemblée générale de l'EUJS. Le conseil est géographiquement représentatif, chaque membre étant élu pour représenter des étudiants juifs dans des pays donnés. Le bureau de l'EUJS est basé à Bruxelles et dirigé par le directeur exécutif, nommé par le conseil élu. L'ensemble de l'organe directeur et du personnel professionnel de l'EUJS est composé de jeunes, ce qui renforce ses principes directeurs entre pairs.

Comment la coalition prendra-t-elle des décisions ?

Il est important que la coalition établisse comment les décisions seront prises et qui (personnes, comités ou groupes de travail) peut décider quoi. Quelle que soit la méthode adoptée, les directives relatives à la prise de décisions doivent être claires et écrites.

Il est peut-être surprenant de voir que le vote « à la majorité », selon lequel les décisions sont adoptées à la majorité des voix, n'est pas la méthode de prise de décisions la plus couramment utilisée par les coalitions, qui préfèrent en général le consensus.

Dans le cadre du consensus, l'ensemble du groupe s'entendra sur une ligne de conduite. Un consensus n'est pas toujours obtenu de la même manière. En cas de *consensus difficile*, tout le monde doit ouvertement approuver en disant ou en écrivant « oui, je suis d'accord ». Le *consensus doux* est plus courant : le groupe peut continuer d'avancer

sans accord unanime si, une fois que tout le monde a pu expliquer sa position et obtenir une réponse à ses questions, ceux qui ne sont pas d'accord ne le sont pas au point d'empêcher le groupe d'agir.

Dans de nombreux cercles, la prise de décisions par consensus est injustement réputée chronophage ou simplement considérée comme une norme irréaliste qui empêche les groupes d'agir. Dans les faits, de très bonnes raisons plaident en faveur de cette méthode pour prendre une décision.

Un groupe qui s'efforce de parvenir à un consensus s'engage à trouver des solutions que tout le monde soutient résolument, ou dont tout le monde peut s'accommoder. Cela garantit que l'ensemble des options, idées et préoccupations sont prises en compte.

Pour les coalitions qui œuvrent à la promotion de la tolérance et de la non-discrimination, un processus fondé sur le consensus garantit en outre qu'une majorité de membres ne prendra jamais de décisions sans l'appui des personnes les plus concernées. Un exemple de la manière de faciliter un tel processus figure à l'*annexe 2*.

Qui prendra quelles décisions ?

Une fois que la coalition a décidé *comment* les décisions seront prises, elle doit décider *qui* peut les prendre. Il peut être utile de prendre le temps d'examiner les différents types de décisions que la coalition est susceptible de prendre et de définir à quel niveau de sa structure ces décisions se situent. Les décisions les plus importantes, comme celles qui concernent sa stratégie et son identité, doivent être prises par l'ensemble de la coalition, permettant ainsi à tous ses membres de se sentir sur un pied d'égalité en matière de direction, de parler des points de désaccord et de réduire la probabilité de devoir réexaminer les décisions plus tard.

Afin de garantir la progression des travaux de la coalition entre les réunions de l'ensemble des membres, le groupe peut envisager de prendre des décisions en votant par courriel, si personne ne s'y oppose.

Il vaut mieux que la décision d'accepter ou non un groupe particulier en tant que nouveau partenaire de la coalition soit prise par l'ensemble des membres. La commission des adhésions peut repérer des partenaires potentiels et les inviter à une réunion, mais tous les membres doivent voter pour ou contre leur admission.

Les communications essentielles, telles que les points à discuter et les communiqués de presse, doivent être approuvés par l'ensemble de la coalition, en particulier à ses débuts, lorsqu'elle essaie encore de faire entendre sa voix et de se mettre d'accord sur la façon de se présenter au monde. Une fois son identité de base définie, ses membres peuvent convenir d'autoriser la commission des communications ou les groupes de travail individuels à prendre leurs propres décisions dans le cadre de communications moins formelles, comme des articles sur un blog.

Quels sont les pouvoirs de décision d'un comité directeur ou exécutif ?

Dans les coalitions, un comité directeur, un comité exécutif ou un groupe d'organisation joue un rôle de coordination, de communication et de facilitation. Le comité directeur ne « dirige » pas la coalition, mais veille à ce que l'information circule et à ce que les activités progressent pour que la coalition puisse être aussi efficace et collaborative que possible.

Un comité directeur peut assumer les rôles suivants :

- coordonner les activités des membres ;
- gérer les activités administratives (dont la tenue des dossiers, l'organisation des réunions, la diffusion de l'ordre du jour et du compte rendu, entre autres) ;
- servir de source de communication centralisée pour les échanges d'informations entre les membres de la coalition et d'autres intervenants ;
- obtenir et fournir l'expertise et les ressources nécessaires pour soutenir la coalition et mettre en œuvre les plans d'action.

Si la coalition décide de se doter d'un comité directeur, il convient de bien réfléchir à sa composition. En effet, les comités directeurs ont tendance à coordonner plus étroitement que l'ensemble de la coalition, exerçant ainsi un contrôle plus ou moins important sur l'établissement du programme de travail global du groupe. Certains comités directeurs regroupent des représentants de chaque groupe de travail et, ainsi, contribuent à faciliter la coordination entre eux. La coalition peut également décider d'attribuer des sièges au sein de ce comité à des circonscriptions importantes très intéressées par ses travaux. Par exemple, une coalition qui souhaite modifier les lois relatives aux crimes de haine peut réserver des sièges au sein de son comité directeur aux représentants des communautés touchées. Procéder à une rotation annuelle parmi les membres du comité directeur peut faciliter le partage du leadership.

« La prise de décisions et la communication sont essentielles à la réussite d'une coalition et représentent un grand défi. Elles peuvent générer beaucoup de frustrations si l'on n'y réfléchit pas sérieusement. Il est important de savoir qui doit décider quoi, à quel niveau. Parlez de la façon dont vous informerez les membres de la coalition de ce qui se passe sans les envahir de messages. » – Julie Pascoet, responsable du plaidoyer, ENAR.

Quel est le rôle décisionnel de chaque groupe de travail ou comité ?

La coalition souhaitera décider des responsabilités et des obligations redditionnelles des groupes de travail susmentionnés et les consigner par écrit. Quelles décisions peuvent-ils prendre de leur propre initiative ? Dans quels cas doivent-ils informer l'ensemble du groupe ou le comité directeur avant de prendre une décision finale ?

Une solution consiste à relier les pouvoirs décisionnels des groupes de travail à des activités spécifiques. Par exemple, les groupes de travail peuvent être habilités à prendre les décisions nécessaires à la mise en œuvre d'un plan approuvé par l'ensemble de la coalition. Ces décisions concernent généralement des questions du quotidien (par exemple, le lieu d'une formation, ou les aliments à servir) et non des questions plus fondamentales relatives à la stratégie et à l'identité de la coalition.

Exemple : La Coalition pour la lutte contre la discrimination en Ukraine a adopté une structure comprenant un « groupe d'experts » qui fournit une assistance méthodologique et consultative aux organisations membres, dans le cadre de la mise en œuvre de leurs projets, quelles que soient les organisations que ces experts représentent.

Style de leadership

Comme il a été évoqué, la façon dont la coalition fonctionne en dit long sur ses valeurs, y compris pour ses membres potentiels. Le style de leadership adopté par ceux qui représentent le groupe est l'un des moyens les plus visibles de transmettre ce message.

Diriger avec succès une coalition large, inclusive et accueillante exige un style de direction axé sur la collaboration. Contrairement à d'autres façons qui insistent sur l'autorité, la fermeté et la hiérarchie, les chefs de coalition excellent lorsque tous les membres s'approprient les décisions et dirigent le groupe. Un dirigeant collaboratif doit être capable :

- d'associer tout le monde et de promouvoir la diversité, notamment en tenant compte des questions de genre ;
- de partager le pouvoir et de pratiquer la prise de décisions conjointe ;
- de régler les conflits de manière constructive ;
- de communiquer clairement, ouvertement et honnêtement ;
- de faciliter l'interaction entre les groupes ;
- d'avoir une vue d'ensemble et d'aider les autres à faire de même ;
- de favoriser le leadership chez les autres et de les encourager à s'impliquer.

De plus, un bon dirigeant collaboratif doit s'efforcer d'être flexible, fiable et patient et d'insuffler énergie et espoir aux efforts du groupe.

Voici quelques conseils sur ce qu'il faut « faire » et « ne pas faire », dans le cadre d'un leadership collaboratif :

- PENSEZ à déléguer de manière équitable. Le partage des responsabilités et des tâches favorise le sentiment d'appropriation et permet d'accomplir davantage.

Veillez à ce que les tâches plus visibles et les tâches administratives soient équitablement réparties entre hommes et femmes.

- N'EN FAITES PAS trop. Les chefs ne peuvent pas et ne doivent pas essayer de tout faire en même temps et tout seuls. Il est donc essentiel qu'ils fixent des priorités.
- NE PRENEZ PAS les choses personnellement. Toute coalition est susceptible de connaître des conflits, des échecs et d'autres problèmes. Les dirigeants doivent garder la tête froide et ne pas prendre ces événements personnellement.
- RESTEZ concentrés sur l'action. Les dirigeants doivent être centrés sur la réalisation des objectifs de la coalition. Cela permet à tous les membres d'avoir l'impression que le temps qu'ils y consacrent n'est pas perdu.
- NE VOLEZ PAS la vedette. Les chefs de coalition doivent toujours attribuer la réussite au travail de tous les participants et à l'ensemble de la coalition. Un dirigeant ne doit pas devenir la voix et le visage de la coalition. Celle-ci doit plutôt nommer des porte-paroles pour représenter le groupe le cas échéant et s'efforcer de répartir largement cette responsabilité, afin que tous les membres aient la possibilité d'être porte-paroles.
- N'ÉVITEZ PAS les conflits. Les coalitions sont plus susceptibles d'induire des changements au sein de la communauté lorsqu'elles abordent les conflits de front, même si elles ne peuvent pas aplanir toutes leurs différences.
- N'OUBLIEZ PAS de saluer les petites victoires. Les coalitions ne doivent pas attendre un grand succès pour se réjouir. Saluez, même les plus petites avancées, dans chaque réunion et bulletin d'information⁸.

« Nous avons besoin de coalitions pour gagner. Le fait de montrer que votre coalition réunit des groupes qui autrement ne travailleraient pas ensemble peut être un argument particulièrement convaincant. Par exemple, former une coalition réunissant des policiers et des groupes œuvrant dans le domaine des droits civils nous a aidés à attirer davantage l'attention sur l'importance d'une législation en matière de crimes de haine, en en faisant une question de justice pénale et non uniquement de protection des victimes, ce qui a permis de mieux sensibiliser le public au projet de loi et de recueillir un plus grand soutien de sa part ». – *Michael Lieberman, avocat à Washington, Anti-Defamation League.*

⁸ *Op. cit.*, note 3, Wolff, p. 104-105.

Chapitre 5

Élaborer un plan de coalition

Le but ultime d'une coalition est d'apporter des changements aux programmes, aux politiques et aux pratiques, en vue de promouvoir ses buts. Par exemple, des coalitions peuvent se constituer pour promouvoir l'adoption de programmes de formation à la lutte contre la discrimination sur le lieu de travail, adopter des politiques incriminant les crimes de haine ou modifier la façon dont les autorités policières enquêtent en cas de dénonciation de crimes motivés par des préjugés. Le meilleur moyen d'atteindre ces objectifs est de suivre un plan réfléchi et collectif. Le présent chapitre examine les éléments d'un plan et propose une série de démarches pour que les coalitions puissent améliorer la planification.

Importance de la planification

Souvent, les groupes ne voudront pas consacrer beaucoup de temps à la planification, en particulier lorsqu'ils croient savoir ce qu'ils doivent faire, et comment s'y prendre. Cependant, prendre le temps de rédiger un vrai plan peut apporter de multiples avantages, notamment :

Une meilleure connectivité : le simple fait de prendre le temps de mettre au point un plan acceptable par tous augmentera le sentiment d'union entre les membres de la coalition. Au fil de l'élaboration du plan, ils cesseront progressivement d'être un groupe de personnes représentant leurs organisations et leurs intérêts propres pour devenir une équipe à la recherche de la meilleure solution pour le groupe dans son ensemble.

Un meilleur alignement : examiner les problèmes que la coalition souhaite traiter, ainsi que leurs causes profondes et les solutions possibles, permet à ses membres de tirer des enseignements de l'expérience de leurs partenaires. En fin de compte, cela aidera le groupe à avoir une compréhension commune et approfondie des problèmes qu'il veut traiter et des éventuelles mesures à prendre.

Une plus grande efficacité : consacrer du temps à discuter du plan de la coalition donne à chaque membre l'occasion de définir la façon dont il contribuera et de se concentrer sur sa plus grande force, évitant ainsi les dédoublements d'efforts, ce qui permettra au groupe de travailler plus efficacement.

Une meilleure adhésion et une responsabilité accrue : les gens sont naturellement plus enclins à mettre en œuvre des plans qu'ils ont contribué à élaborer. De même, si quelqu'un s'engage à faire quelque chose devant d'un groupe et que cet engagement est inscrit dans un plan, alors cette personne est plus susceptible de tenir ses promesses et le groupe a les moyens de prouver sa responsabilité.

Le plan lui-même : le plan d'une coalition est une feuille de route établissant la façon dont elle réalisera ses objectifs. Il indique qui doit faire quoi et quand, et permet de voir si la coalition est en bonne voie ou si elle doit procéder à des ajustements en cours de route.

La réunion de planification

La coalition doit prévoir une journée entière (ou au moins une demi-journée) pour sa réunion de planification. L'ensemble du groupe doit y participer, ainsi que tout conseiller proche. Il est important de désigner un modérateur compétent – un membre de la coalition, ou quelqu'un spécialement convoqué à cette fin – pour orienter les débats. L'avantage de choisir un modérateur de l'extérieur est que chaque membre peut participer pleinement et sur un pied d'égalité.

Les paragraphes ci-après proposent un processus assez courant à suivre lors de la réunion de planification de la coalition.

1. Mener une analyse SWOT

L'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (analyse SWOT) doit être effectuée dès le début de la réunion de planification, afin de garantir que tous les participants comprennent le point de départ de la planification de la coalition de la même manière. Il s'agit également d'un exercice « d'échauffement » utile pour aider les gens à se sentir à l'aise pour prendre la parole devant le groupe et pour qu'ils aient une réflexion critique avant de commencer à planifier.

Une analyse SWOT peut être menée en demandant au groupe de réfléchir ensemble aux forces, aux faiblesses, aux opportunités et aux menaces inhérents à la coalition. Il est bon d'écrire les réponses du groupe. Sous « points forts », le groupe peut inscrire le nom de ses partenaires qui sont des experts reconnus ayant accès aux organismes de médias ou qui ont des liens étroits avec des décideurs importants. Les « points faibles » peuvent comprendre le peu de temps que les membres peuvent consacrer à la coalition, le faible nombre de représentants appartenant à une communauté particulière ou l'absence de certaines ressources. Le groupe peut recenser plus de points faibles que de points forts. Dans ce cas, il doit se rassurer en se disant que cela ne constitue pas une source d'inquiétude.

Les « opportunités » et les « menaces » trouvent leur origine en dehors de la coalition, mais ont des effets sur ses activités. Il n'est pas rare qu'un groupe considère certaines tendances à la fois comme une opportunité et une menace. Par exemple, une poussée migratoire peut représenter une opportunité, car elle permettra probablement de mieux couvrir les questions relatives à la tolérance et à la discrimination, mais elle peut également représenter un risque s'il y a une augmentation des actes motivés par des préjugés à l'endroit des communautés de migrants.

Les réponses à l'analyse SWOT doivent être affichées au mur pour le reste de la réunion de planification. Rappelez au groupe que le plan de la coalition a pour but de lui permettre de mieux utiliser ses points forts, de trouver les moyens de remédier à ses points faibles, d'exploiter au mieux les opportunités et de définir comment répondre aux menaces et les minimiser.

2. Revoir les valeurs, la vision et la mission de la coalition

La coalition aura probablement défini ou commencé à définir ses valeurs, sa vision et sa mission lors de la réunion de lancement. Il est bon de les revoir et de demander au groupe de proposer des modifications, afin de parvenir à un consensus sur les raisons d'être de la coalition et ce qu'elle représente. Cela permettra à tous les membres de comprendre de la même manière ce que la coalition planifie.

« Il est important de placer des buts réalisables et spécifiques au cœur de la coalition. Une coalition qui ne porte que sur une question très générale ne fonctionne pas vraiment. Ayez un objectif clair en tête et ayez à vos côtés des organisations qui s'intéressent à cet objectif. Si vous atteignez cet objectif, cela renforcera la cohésion de la coalition, ce qui vous permettra de vous diriger vers quelque chose de durable. » – *Tamás Dombos, Groupe de travail contre les crimes de haine, Hongrie.*

3. Élaborer un plan de coalition : buts, objectifs et stratégies

Nombre de modèles de planification différents peuvent servir à élaborer le plan d'une coalition. Tous ont la même fin, mais peuvent utiliser une terminologie différente. Si les membres connaissent et apprécient un modèle en particulier, n'hésitez pas à l'utiliser. L'élaboration d'un plan a pour objectif de garantir que tous les membres comprennent de la même manière les buts de la coalition et la façon de les atteindre.

Un plan de coalition solide et réalisable contient les éléments suivants :

1) Buts

Les buts traduisent la mission de la coalition en orientations concrètes. Ils reflètent sa vision pour l'avenir. Par conséquent, ses membres doivent réfléchir à ce qu'ils voudraient réaliser d'ici la fin de l'année et à la situation où ils voudraient que la coalition se trouve dans deux ans. Les buts doivent être réalisables et formulés de manière à se compléter mutuellement, afin d'éviter un fractionnement des ressources entre des objectifs multiples.

Les buts représentent la fin ultime de la coalition et, en tant que tels, doivent être mis au point de façon à refléter chacune de ses fonctions essentielles. Réfléchissez à la fois aux buts externes, tels des programmes ou des campagnes, et aux buts internes de développement organisationnel, dont ceux liés au recrutement des membres, au développement du leadership et aux ressources. Les groupes essaient souvent de trop en faire au stade de la planification. C'est pour cela qu'il est bon de limiter la liste à quelques buts essentiels. Les nouvelles coalitions ne devraient pas viser plus de deux ou trois buts réalisables liés au programme.

2) Objectifs

Les objectifs sont les plus grandes réussites que la coalition cherche à atteindre au fil du temps. Ils diffèrent des buts en ce qu'ils sont spécifiques et mesurables ; ce sont les réalisations intermédiaires que la coalition définit pour atteindre ses buts.

3) Stratégies ou tactiques

Les stratégies sont les tâches spécifiques que la coalition exécutera pour atteindre ses objectifs. Elles doivent suivre un calendrier, et une personne doit être expressément chargée de veiller à leur réalisation. Assurez-vous que les stratégies de la coalition soient spécifiques et qu'elles mènent logiquement à ses objectifs.

4) Calendrier

Établissez un calendrier indiquant les dates auxquelles chaque stratégie du plan doit être achevée. Si possible, évitez de définir des stratégies comme étant « en cours ». Lors de la mise au point de l'échéancier, n'oubliez pas de noter les jours fériés et d'autres événements prévus qui peuvent peser sur la capacité de la coalition à travailler. Chargez un membre de superviser chaque tâche.

La coalition ne pourra peut-être élaborer ses buts, ses objectifs et quelques stratégies préliminaires que lors de sa séance de planification. Par conséquent, il est bon de créer des groupes de travail chargés de définir des stratégies et un calendrier pour chaque but. Ces stratégies et échéanciers peuvent ensuite être examinés et approuvés par l'ensemble de la coalition à sa prochaine réunion. Veillez à ce que chacun comprenne bien le processus et les dates butoir.

L'annexe 2 contient un modèle simple de plan de coalition, un exercice visant à élaborer une vision commune et une feuille de travail que les groupes de travail peuvent utiliser pour mettre au point des plans d'action plus détaillés pour les buts qui leur ont été assignés.

Passport pour le futur : un autre processus de planification

Les coalitions ont souvent besoin d'être guidées dans le processus de planification pour garantir que leurs initiatives se fondent sur une bonne compréhension de la question et obtiennent les résultats souhaités. *Passport pour le futur (Passport to the Future, aussi appelé Tearless Logic Model)* est un processus simple composé d'une série de questions pouvant servir à mettre au point un plan de coalition, et susceptible d'être achevé en moins de deux heures.

L'annexe 2 contient la totalité des questions pour ce processus. Le modèle *passport pour le futur* est mieux compris dans le cadre d'une séance animée permettant d'aider les membres de la coalition à chaque question. Les réponses du groupe peuvent être écrites sur des feuilles de papier séparées placées à l'avant de la salle. À la fin du processus, elles peuvent être transformées en buts, objectifs et stratégies en vue d'élaborer un plan, comme décrit ci-dessus.

4. Revoir le plan

Avant de clore la réunion, consacrez un peu de temps à étudier en groupe les buts et objectifs élaborés au cours de la réunion. Reprenez l'analyse SWOT et demandez-vous si le plan traite correctement les points forts, les points faibles, les opportunités et les menaces identifiés. Dans la négative, comment modifier le plan ? Ensuite, étudiez les valeurs, la vision et la mission. Les buts définis permettront-ils à la coalition d'accomplir sa mission ? Sont-ils cohérents avec ses valeurs ? Dans la négative, que faut-il changer ?

Plan de révision du plan

Trop souvent, les coalitions dépensent beaucoup trop de temps et d'énergie à l'élaboration d'un plan, avant de le ranger dans un tiroir et de l'oublier jusqu'à ce qu'elles réalisent qu'un nouveau plan doit être élaboré. Cette façon de faire est non seulement contreproductive, mais elle peut aussi décourager les membres qui constatent qu'il n'est rien sorti de l'énergie et des idées mises dans la planification.

Par conséquent, lorsque la coalition met au point un calendrier de planification, il est bon d'y inclure la possibilité d'évaluer ses avancées et d'ajuster ses stratégies, si nécessaire. Le suivi et l'évaluation du plan sont abordés plus en détail au *chapitre 7* du présent guide.

Chapitre 6

Viabilité

Certaines coalitions se forment pour atteindre un but précis, avant de se dissoudre dès que celui-ci a été atteint. Par exemple, une coalition temporaire a été formée au Kazakhstan, dans le seul but d'élaborer un rapport parallèle sur la façon dont ce pays respecte la Convention de l'ONU relative aux droits des personnes handicapées. D'autres coalitions se forment néanmoins pour traiter de problèmes sociétaux à plus long terme. Par exemple, la plateforme de solidarité civique (*Civic Solidarity Platform*) à l'échelle européenne a été créée pour aider les groupes de la société civile à travailler de manière plus efficace et plus coordonnée sur des questions telles que le racisme, la xénophobie et l'intolérance. Les coalitions qui s'attaquent à des problèmes à long terme peuvent prendre des mesures dès le début de leur formation pour augmenter leurs chances de résister à l'épreuve du temps.

Le terme « viabilité » désigne la capacité d'une coalition de continuer à fonctionner jusqu'à ce qu'elle ait atteint ses buts, ainsi que de veiller à ce que ses réalisations aient des effets durables sur la communauté au sens large, afin que les programmes continuent de se développer, que les comportements continuent à évoluer vers la tolérance et que les gains stratégiques ne soient pas annulés.

N'oubliez pas que la viabilité n'est pas toujours le meilleur objectif pour une coalition. Dans les cas où chaque partenaire a une tâche spécifique et distincte à accomplir, par exemple établir un rapport, organiser un événement important ou élaborer et appuyer une politique ou une loi particulière, la création d'une coalition temporaire, avec une date de fin d'activité précise, est peut-être la meilleure marche à suivre. Lorsqu'une coalition a réussi à atteindre un objectif commun avant de se séparer, ses anciens membres peuvent être davantage susceptibles de collaborer à l'avenir.

Le présent chapitre portera sur les stratégies des coalitions pour planifier leur viabilité, tout en relevant les défis les plus courants à la réussite à long terme, dont les conflits, la rétention des membres et le développement du leadership.

Défi 1 : Gérer les conflits

Les conflits sont une composante normale, voire saine, du développement de toute coalition. Ils peuvent représenter un stress pour tous les acteurs concernés, mais ce stress peut néanmoins être diminué en reconnaissant simplement qu'il faut s'attendre à des conflits, et en abordant les problèmes en amont avec le groupe. Sur le long terme, affronter directement les conflits peut permettre aux membres de mieux se comprendre et entraîner des changements positifs pour l'action de la coalition.

Voici quelques recommandations qui visent à apaiser des relations interpersonnelles difficiles de manière proactive et axée sur la recherche de solutions⁹.

Cherchez des solutions gagnant-gagnant. Souvent, les groupes partent du principe que leurs différents besoins sont incompatibles et qu'ils doivent rivaliser. En prenant du recul, ils peuvent trouver des moyens de répondre aux besoins de chacun. Il est utile

⁹ Ces recommandations ont été adaptées du guide sur la gestion des conflits de Seeds for Change : <https://www.seedsforchange.org.uk/effectiveworkgroups#conflict>

de garder à l'esprit le fait que la coalition s'est formée pour promouvoir la tolérance et que la première étape de cette promotion consiste à s'assurer que la coalition incarne bien cette valeur.

Écoutez attentivement ce que disent les autres. La tension et la colère peuvent rendre plus difficile la compréhension des choses du point de vue de quelqu'un d'autre, voire celle de ses propres sentiments. Lorsqu'une coalition réunit des personnes de cultures et de religions différentes, des conflits peuvent surgir en raison de préjugés ou de malentendus méconnus. Il peut être utile de demander aux membres du groupe de trouver un moyen de reformuler leur opinion s'il semble qu'ils sont mal compris.

Veillez à ce que tout le monde puisse s'exprimer de manière équitable. Il est courant que le style de communication d'une personne ait des effets sur le soutien qu'elle reçoit du groupe. Si quelqu'un a des problèmes linguistiques, culturels ou de capacité à parler qui l'empêchent de s'exprimer devant un groupe, les facilitateurs de la réunion doivent veiller à ce qu'il puisse se faire entendre. La dynamique des rapports femmes-hommes peut également peser sur qui est ou n'est pas entendu. Si les hommes interrompent les femmes ou écartent leur point de vue, il est bon de parler de ce problème en groupe et de rappeler les règles de base établies au sein de la coalition.

Existe-t-il des raisons sous-jacentes à l'apparition d'un conflit sur un point particulier ? Si les esprits s'échauffent sur ce qui semble être un problème mineur, demandez-vous si ce n'est pas en raison d'un problème plus large, par exemple des relations particulières au sein du groupe ou dans la société en général. Par exemple, si les idées d'un groupe sont régulièrement moins valorisées que celles des autres, la teneur d'un désaccord particulier peut être moins importante que l'impression de l'orateur de ne jamais être entendu. Cette dynamique peut également émerger entre les membres d'une culture dominante et ceux considérés comme étant « en dehors » de cette culture, par exemple les Roms, les minorités religieuses ou les personnes LGBTI. Elle montre que la coalition a encore du travail à faire en interne, avant de pouvoir exprimer une opinion cohérente sur la non-discrimination dans le monde extérieur.

Dans la mesure du possible, réglez les problèmes dès le début, avant qu'il n'y ait trop de sentiments négatifs. Cela peut contribuer à faciliter la communication au sein du groupe. Certains groupes s'entendent sur un processus de règlement des conflits à l'avance. Une fois la confiance rompue, il peut être difficile d'établir une procédure équitable de résolution des conflits.

Défi 2 : Retenir les membres

L'importance de la continuité du recrutement dans le développement d'une coalition a déjà été mentionnée. De plus, il est essentiel de réfléchir à la façon dont elle retiendra ses membres actuels.

Les gens rejoignent d'abord une coalition parce qu'ils soutiennent son but. Ils restent impliqués parce qu'ils pensent qu'ils ne perdent pas leur temps et parce qu'ils développent un sentiment d'engagement envers les autres membres. Si la coalition ne

progresser pas vers ses buts, s'ils ne nouent pas de relations personnelles ou s'ils pensent que les réunions sont tendues, ennuyeuses ou qu'elles représentent une perte de temps, ils finiront par la quitter.

Ayez la volonté de créer un sentiment de camaraderie entre les membres du groupe. Veillez à ce qu'ils aient l'occasion d'apprendre à se connaître, tant pendant les réunions que dans un contexte plus social. Trouvez des occasions de faire la fête avec le groupe et de reconnaître les étapes marquantes, ainsi que les réalisations de chaque membre.

C'est ici que **les six R, comme dans Réention**, entrent en jeu. Il est bon d'évaluer régulièrement les résultats de la coalition dans chacun de ces domaines.

1. Reconnaissance : la coalition reconnaît-elle le rôle de chef de file de ses membres à son service ?
2. Respect : la coalition respecte-t-elle ses membres, ainsi que leurs valeurs et leur culture ? Manifeste-t-elle ce respect en organisant des réunions le soir et en offrant à boire et à manger, un service de garde d'enfants et d'autres types d'aide ?
3. Rôle : la coalition offre-t-elle à tous ses membres des rôles importants, y compris aux hommes et aux femmes ? Ces rôles reflètent-ils la contribution particulière que chaque membre peut apporter ?
4. Relations : la coalition invite-t-elle personnellement de nouveaux membres ? Donne-t-elle à chacun la possibilité de nouer de nouvelles amitiés et d'élargir sa base de soutien et/ou d'influence ?
5. Récompense : les avantages de l'adhésion l'emportent-ils sur les coûts ? N'oubliez pas que tout le monde ne recherche pas le même type de récompense.
6. Résultats : le travail de la coalition donne-t-il des résultats ? Ces résultats sont-ils suffisamment évidents pour encourager les membres à rester ?¹⁰

Exemple : Le Groupe de travail contre les crimes de haine en Hongrie prévoit une période d'essai de trois mois pour les nouveaux membres souhaitant rejoindre la coalition. Au cours de cette période, les organisations participent aux travaux du groupe mais non à la prise de décisions. Si elles font la preuve de leur engagement et répondent aux attentes, elles sont invitées à devenir membres à part entière avec droit de vote.

Voici quelques stratégies pour résoudre ce problème :

- Les membres doivent s'entendre en amont sur les attentes concernant la participation aux réunions et ne pas contester les décisions prises dans le cadre des procédures convenues au sein de la coalition. Si un membre ne satisfait pas aux normes de participation, le coordonnateur ou une organisation membre doit lui demander s'il a l'intention de rester dans la coalition et lui rappeler les attentes.

¹⁰ Cette liste est adaptée de Tom Wolff, *From the Ground Up: a workbook on coalition building & community development* (Amherst, MA: AHEC Community Partners, 2002), p. 100-102.

- Lorsqu'il envoie aux membres l'ordre du jour d'une réunion à venir, le coordonnateur doit leur demander de l'informer si quelqu'un y assistera pour la première fois. Un membre de la coalition peut alors parler avec cette personne, afin de lui expliquer l'objet et les objectifs de la réunion à venir. Si elles sont plusieurs, il peut s'avérer utile de leur proposer une séance d'orientation préalable au sujet de la coalition.

Défi 3 : Développer le leadership

Un autre élément important pour assurer la pérennité des coalitions est le développement continu du leadership au sein du groupe. Mettre l'accent sur ce point protège de l'épuisement professionnel (*burn-out*) en répartissant les responsabilités, et assure la survie de la coalition en cas de départ de l'un de ses membres. Cela permet également un roulement des rôles d'encadrement, ce qui favorise un sentiment d'égalité et évite la domination d'un membre ou d'un groupe.

Voici quelques mesures que la coalition peut prendre pour inclure le développement du leadership à sa routine :

Définir les possibilités d'exercer un leadership : trouver toutes sortes de moyens permettant aux membres d'exercer individuellement un leadership au sein de la coalition. Il peut notamment s'agir du rôle de co-président du groupe de travail, de facilitateur de la réunion, de porte-parole et de coordonnateur de programme. Prenez le temps de définir clairement les responsabilités de chaque poste, afin que les membres comprennent bien ce que l'on attend d'eux.

Repérer les éventuels leaders : les organisateurs et dirigeants de la coalition doivent s'efforcer d'avoir des conversations en tête-à-tête avec tous les membres sur la façon dont chacun souhaite jouer son rôle de chef de file au sein de la coalition. Demandez-leur de quoi ils ont besoin pour réussir dans ce rôle (mentorat, formation ou soutien, par exemple) et élaborez un plan avec eux. Notez que même des coalitions dépourvues de structure de direction centralisée ont besoin de repérer et de préparer des membres à assumer de plus en plus de responsabilités, si elles souhaitent rester actives et efficaces au fil du temps.

Lutter contre les obstacles sociaux et culturels : certaines personnes n'ont pas la possibilité de développer pleinement leurs capacités de leadership, en raison du regard de la société sur leur handicap, leur appartenance ethnique, leur identité sexuelle, leur nationalité, leur race, leur religion, leur sexe ou leur orientation sexuelle, par exemple. Chaque coalition, en particulier celles formées pour combattre les problèmes liés à la tolérance et à la non-discrimination, doit veiller à ce que chaque communauté ait des chances égales d'exercer un rôle de direction et qu'elle reçoive l'appui nécessaire pour réussir.

Mettre au point une structure qui facilite le partage du leadership : la coalition doit être structurée de façon à soutenir les objectifs de développement du leadership, par exemple, en nommant des vice-présidents dans chaque groupe de travail et pour l'ensemble de la coalition. Ces vice-présidents aident les présidents dans leur fonction

d'encadrement pendant leur mandat, puis peuvent être promus au poste de président après une année de préparation et de formation auprès de leur prédécesseur. La coalition peut également convenir d'une structure avec une direction tournante, permettant à chaque organisation membre d'assumer, à tour de rôle, des rôles clés ou d'être représentée au sein du comité directeur pendant une certaine période.

Organiser la viabilité

Le processus de planification exposé ci-après tente d'organiser l'approche de la coalition en matière de viabilité. En effet, il est probable que nombre de ces questions auront été traitées lors de la réunion de planification décrite au *chapitre 5*.

Les quatre étapes du processus de planification de la viabilité (voir les outils à l'annexe 2) :

1. Quel est le but de la coalition ?

- Quels sont ses fondements : sa mission, sa vision, ses buts, ses objectifs, ses activités et ses compétences ?
- Quels besoins doit-elle satisfaire ? Quels sont les éléments prouvant la réalité de ces besoins ?
- Existe-t-il des données permettant d'évaluer les activités de la coalition pour répondre à ces besoins ?

2. Développer une compréhension commune de la viabilité : dans quelle direction la coalition veut-elle aller ?

- Quelle est sa vision ? Quel type d'héritage veut-elle laisser ?
- Quel but ultime veut-elle atteindre ?
- Quels changements immédiats et intermédiaires pense-t-elle apporter ?
- De quelles ressources a-t-elle besoin ?

3. Quels aspects du travail de la coalition doit-on poursuivre ?

Si cette question ne fait pas partie de la planification initiale, la coalition doit la réexaminer lors des séances de planification ultérieures. Les questions suivantes peuvent l'aider à décider de son orientation future.

- Comment la coalition dépense-t-elle son temps et son argent ? Quelles sont ses activités ?
- Quels sont les résultats mesurables qu'elle souhaite obtenir ? Il peut s'agir de changements dans les normes et les relations sociales, ou dans les politiques, les pratiques et les programmes.

- Quel rôle la coalition joue-t-elle dans la société à l'heure actuelle ? Quel devrait être son rôle à l'avenir ? Est-elle un contrôleur des réussites, un catalyseur du changement, un rassembleur, un « solveur » de problèmes ?
- La coalition en tant que telle doit-elle être maintenue ? D'autres pourraient-ils assumer ces rôles plus efficacement ?

Il est bon de mettre au point des critères permettant de décider quelles composantes du programme méritent d'être maintenues. En voici quelques-uns :

- La composante du programme a-t-elle des effets ? Les résultats justifient-ils de continuer ?
- Quels sont les coûts et les avantages ?
- Existe-t-il toujours un besoin et/ou un fort soutien de la communauté pour répondre à ce besoin ?
- Existe-t-il des sources de financement potentielles ?

Une fois que les domaines de travail continu sont définis, la coalition peut décider des activités à hiérarchiser. Elle doit également répondre aux questions suivantes :

- La coalition doit-elle continuer à être responsable de ces activités ou peuvent-elles être menées par d'autres ?
- Quelles compétences la coalition doit-elle développer pour mener ces activités ?
- Quel est l'avenir de la coalition ?

Approches de la viabilité

La coalition peut envisager quatre grandes approches de la viabilité : *le changement de politique, l'institutionnalisation, l'appropriation communautaire et la recherche de ressources*. Notez que ces approches ne sont pas incompatibles. La coalition doit examiner quelle combinaison d'approches est la mieux adaptée aux buts qu'elle souhaite atteindre.

1. Changement de politique

Apporter des changements au cadre juridique est l'une des principales raisons de former une coalition et constitue un moyen efficace de pérenniser les effets de son action. Grâce à des mécanismes de plaidoyer et de changement social, les programmes peuvent continuer à avoir des effets longtemps après la fin de la coalition. Lorsque le changement de politique est la stratégie de pérennité, la coalition travaille à promouvoir le **changement de politique** et à **former la communauté et ses mandants** pour qu'ils deviennent des défenseurs efficaces du changement de politique.

Les coalitions peuvent soit cibler des politiques publiques à grande échelle aux niveaux national, régional ou de district, soit des politiques plus localisées (par exemple, les politiques scolaires relatives à la gestion des crimes de haine ou les accords entre les services locaux de police et les groupes de défense des droits de l'homme). Un exemple de changement de politique à long terme qu'une coalition peut susciter grâce à ses actions de plaidoyer est l'adoption d'une législation complète sur les crimes de haine qui prévoit la qualification, l'enregistrement et le signalement précis des actes motivés par des préjugés auprès de la police et des autres autorités.

Exemple : Aux États-Unis, la *Leadership Conference on Civil and Human Rights* (organisation chapeautant des groupes de défense des droits civils et syndicaux) a dirigé une large coalition, coprésidée par l'*Anti-Defamation League (ADL)* et *Human Rights Campaign*, qui a été à l'origine de l'adoption d'une loi historique sur les crimes de haine en 2009. Depuis lors, l'ADL a de nouveau rassemblé nombre de membres de cette coalition pour défendre la loi fédérale et rejoindre l'initiative « *50 States Against Hate* » (50 États contre la haine) visant à faire adopter des lois fortes contre les crimes de haine dans l'ensemble des 50 États.

Les coalitions qui envisagent les changements de politique comme une stratégie de viabilité et un moyen d'atteindre leurs principaux objectifs peuvent se poser les questions suivantes :

- Quelles politiques aideront à réaliser les objectifs de la coalition ? Envisagez tant les politiques générales (législation, politiques de financement, réglementations et arrêtés aux niveaux national, régional et de district) que les politiques locales (protocoles, mémorandums d'accord et règles et pratiques aux niveaux local ou institutionnel).
- Que faire pour concrétiser ces changements de politiques ?
- Que fera la coalition pour renforcer les capacités de sa communauté à plaider pour un changement des politiques ? A-t-elle les ressources pour entreprendre des activités de plaidoyer ou pour former les résidents au changement de politique et à la défense des droits ?

Pour des conseils sur l'élaboration et l'adoption d'un programme d'action, reportez-vous à l'*annexe 1* qui contient des liens vers des outils utiles tirés de Planning to Win et de Wellstone.

2. Institutionnalisation

L'institutionnalisation suppose l'élaboration de programmes de tolérance et de non-discrimination qui sont ensuite adoptés et détenus par d'autres institutions ou associations. Selon cette approche, la coalition peut planifier et appuyer des programmes qui peuvent être ultérieurement intégrés aux institutions existantes, dont les écoles, les centres communautaires ou d'autres organismes et agences. Par ailleurs, la coalition peut mettre au point des ressources, notamment sur la tenue de dialogues

interconfessionnels, puis les partager avec les organismes publics qui luttent contre la discrimination.

Une fois qu'une coalition s'est développée au point qu'elle envisage d'institutionnaliser certains programmes, il faut se poser les questions suivantes :

- Quels programmes pourraient être inclus dans d'autres institutions ?
- Quelles organisations de la communauté pourraient les adopter ?
- Quel savoir-faire ces organisations doivent-elles développer pour réussir à mettre en œuvre ces programmes ?
- Comment la coalition engagera-t-elle ces institutions ? Comment les aidera-t-elle à développer le savoir-faire nécessaire ?

Pour la coalition, quelles sont les répercussions à long terme du partage de ses programmes ? Par exemple, le programme génère-t-il une part importante du revenu de la coalition ? Existe-t-il des membres qui pourraient se désintéresser de la coalition sans ce programme ? Le programme est-il étroitement lié à la réputation de la coalition et à son image publique ?

Exemple : Dans le projet *Forgotten Women* (Femmes oubliées), projet temporaire de l'ENAR pour lutter contre l'islamophobie à l'égard des femmes musulmanes, la coalition a trouvé plusieurs moyens de soutenir les progrès et l'élan suscités par le projet, qui a permis d'établir de nouveaux liens et de nouvelles collaborations entre des organisations antiracistes et des organisations féministes traditionnelles. Par exemple, à Gand (Belgique), un réseau d'organisations féministes a fait campagne contre l'interdiction du port du foulard dans les bureaux de la municipalité et a recueilli 10 000 signatures. Par la suite, la municipalité a décidé d'annuler cette interdiction et de permettre aux musulmanes de porter le voile au travail. Du fait des liens noués dans le cadre de ce projet, l'ENAR a pu persuader La Coalition européenne pour mettre un terme à la violence à l'égard des femmes et des filles (*European Coalition to End Violence Against Women and Girls*) de reconnaître les crimes de haine comme une forme spécifique de violence à l'égard des femmes.

3. Renforcer l'appropriation communautaire

Dans cette troisième approche de la viabilité, les communautés revendiquent la propriété des activités de la coalition.

Lorsque le travail de la coalition s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de développement et d'autonomisation plus large, son objectif est de mobiliser les membres de la communauté qui poursuivront cette action. Dans ce cas de figure, les groupes qui ne font pas partie de la coalition peuvent toujours assumer la responsabilité d'organiser des actions locales, en cas d'actes d'intolérance ou de haine, par exemple.

Une autre variante de cette stratégie consiste à modifier les normes en vigueur. Par exemple, une campagne de marketing social efficace peut influencer les attitudes et les comportements de larges pans de la société sur le long terme. Le chapitre 45 de la Boîte à outils des communautés fournit davantage d'informations sur la façon de planifier une telle campagne (<https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/sustain/social-marketing/conduct-campaign/main>).

Exemple : Plusieurs des membres les plus actifs de la coalition *Kontaktkreis Fluechtlinge* (Cercle de contact pour les réfugiés) ont lancé un projet indépendant, *Integrationswerkstatt Unkel* (Atelier d'intégration-Unkel) pour appuyer l'intégration des réfugiés dans la ville d'Unkel (Allemagne). Afin de garantir la prise en compte des intérêts de la communauté cible, les responsables du projet ont décidé que l'action devait être menée par les réfugiés, qui constituent au moins la moitié du conseil d'administration du projet et la moitié de ses membres. Les résidents de plus longue date sont également associés au projet, mais les responsables estiment que celui-ci ne sera pas viable sans le leadership des réfugiés.

Une coalition qui envisage de renforcer l'appropriation communautaire et de changer les normes existantes doit répondre aux questions suivantes :

- Quelles activités de la coalition pourraient être transférées à d'autres ?
- Comment la coalition mobilise-t-elle les résidents qui s'engagent à soutenir ses activités ?
- Comment la coalition peut-elle associer et changer les médias ?

4. Trouver des ressources pour soutenir l'action

L'un des avantages des coalitions est qu'elles permettent aux organisations ayant des ressources limitées de s'unir pour créer un ensemble souvent plus important que la somme de leurs différentes composantes. Cependant, la plupart des coalitions ont besoin de quelques financements pour fonctionner durablement et mettre en œuvre des programmes conjoints. En général, les membres doivent discuter et s'entendre sur les stratégies de financement des activités. Dans un premier temps, la coalition ne pourra peut-être compter que sur le temps et les autres ressources apportées par ses partenaires. Cependant, à mesure qu'elle grandit et que ses travaux deviennent plus complexes, elle peut avoir besoin de sources de financement indépendantes. Certaines coalitions reçoivent des fonds de fondations ou d'organismes publics, d'autres perçoivent des cotisations (ou des ressources en nature) de leurs membres, et d'autres encore reçoivent des honoraires pour services rendus. Les membres de la coalition sauront probablement comment financer leurs propres organisations et réfléchiront aux moyens d'augmenter la capacité financière de la coalition, sans entrer en concurrence avec les organisations membres pour obtenir ces fonds.

Trouver des ressources supplémentaires pour soutenir les efforts de la coalition est l'approche la plus courante en matière de pérennité, qui peut être combinée avec n'importe quelle autre stratégie en la matière.

Exemple : Le Groupe de travail contre les crimes de haine en Hongrie est une coalition informelle qui n'est dotée ni de budget ni de personnel centralisé. La coalition dépend des contributions volontaires des membres qui travaillent en son nom et partagent les coûts des programmes. Cela a fonctionné parce que les dirigeants des organisations participantes sont prêts à consacrer du temps et des ressources à ce qui est important à leurs yeux. Ils envisagent actuellement d'officialiser la coalition, afin de recevoir des fonds auxquels les membres ne peuvent peut-être pas avoir accès à titre individuel.

L'avantage de cette approche est que la coalition peut continuer à financer les postes du personnel et les programmes qu'elle a créés. Le danger est que trouver de nouvelles sources de financement est souvent considéré comme la seule approche pour garantir la viabilité, ce qui ne permet pas d'envisager d'autres stratégies qui pourraient susciter une plus large appropriation du problème et de la solution à long terme.

Exemple : *Connecting Actions*, est une initiative de la *Muslim Jewish Conference* (MJC) qui a vu le jour en 2015. Par le biais de ce projet, trois organisations – Coexister, 3 Faiths Forum et l'EUJS – se sont réunies pour réfléchir au meilleur moyen d'institutionnaliser l'action visant à promouvoir le dialogue citoyen. Elles ont convenu de repérer et de recruter un plus grand nombre d'organisations travaillant sur le terrain. En novembre 2016, le premier colloque s'est tenu à Paris et des discussions interorganisations ont eu lieu sur l'identité et la forme d'une future Coalition des acteurs européens du dialogue social. Par la suite, *Connecting Actions* a formé une organisation de la société civile indépendante, afin de demander un financement lui permettant de s'appuyer sur les travaux de la coalition et de les soutenir.

Les coalitions qui cherchent à mobiliser des fonds pour soutenir leur action doivent étudier les points suivants :

- Quelles ressources sont nécessaires pour maintenir les activités de la coalition ?
- Quelles activités nécessitent des ressources financières supplémentaires ?
- Où et comment la coalition peut-elle trouver ce financement ?
- Quelles ressources sont disponibles ? Comment y avoir accès ?

Plus d'informations sur la façon dont les coalitions peuvent planifier la viabilité, en mettant l'accent sur la pérennité financière, figurent au chapitre 46 de la Boîte à outils des communautés.

Exemple : La Coalition contre la haine est un réseau non enregistré dépourvu d'administration centrale, qui compte sur des partenaires pour s'entraider et soutenir la coalition dans son ensemble. En raison d'un manque de financement, la présence en ligne de la coalition est passée d'un site Web aux multiples facettes, comprenant de

multiples forums pour les défenseurs des droits de l'homme, à un site Web plus limité, destiné à un public russophone, et des comptes de médias sociaux. Cette dépendance aux médias sociaux dispersés a entravé le flux de la communication entre les partenaires de la coalition. L'une des organisations fondatrices cherche actuellement à lancer des tables rondes sur la liberté religieuse internationale en Ukraine, au Bélarus, en Russie et au Kazakhstan, en vue de diffuser et d'assurer la pérennité du travail de la coalition.

Admettre que la coalition rencontrera des difficultés

Même avec un excellent plan de coalition et des partenaires dévoués, la coalition rencontrera parfois des difficultés. Ces défis conduiront peut-être ses membres à s'interroger sur sa viabilité et sur l'utilité de leurs efforts.

En règle générale, plus vite les difficultés sont décelées et combattues, plus il sera facile de trouver une manière productive d'aller de l'avant. *L'annexe 2* contient un guide de dépannage de Coalitions Work, qui peut aider à trouver des solutions aux problèmes que connaît la coalition.

N'oubliez pas : la viabilité n'est pas toujours le bon choix

« Notre coalition serait beaucoup plus viable si nous pouvions réunir des groupes qui travaillent sur des questions différentes, notamment ceux qui représentent les droits des LGBTI, les différents groupes religieux et les différentes nationalités, mais certains de nos membres sont opposés à cette idée. Ils disent que ces groupes ne comprennent pas nos problèmes ou qu'ils ne s'y intéressent pas. C'est pour cela que nous avons décidé que la coalition ne travaillera ensemble que sur un seul rapport avant de se dissoudre. » – *Responsable de coalition anonyme*

Dans certains cas, il est logique qu'une coalition se forme autour d'un objectif temporaire et soit dissoute lorsque l'objectif a été atteint. Une coalition temporaire peut représenter la meilleure démarche lorsqu'il existe un besoin précis, comme l'adoption d'une loi, ou pour des groupes qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. Savoir que la coalition est temporaire peut aider à éviter des pressions inutiles sur le groupe. Il est également souvent plus facile pour chaque membre d'engager des ressources lorsque les attentes et les besoins de la coalition sont bien délimités. Une coalition temporaire peut aider à instaurer la confiance et accroître la probabilité d'une collaboration réussie à plus long terme à l'avenir.

À un moment donné, la coalition devra peut-être se demander s'il convient de poursuivre son action dans le cadre d'une alliance permanente. Les conseils figurant au *chapitre 1* sur les conditions nécessaires à la formation d'une coalition réussie peuvent également être appliqués pour décider si l'évolution des conditions signifie que la coalition n'a plus de chances de réussir.

Il peut y avoir plusieurs raisons pour lesquelles une coalition existante peut envisager de se dissoudre. Peut-être parce que seuls quelques membres effectuent tout le travail. Peut-être parce que les relations entre les partenaires se sont distendues au point qu'ils ne peuvent plus travailler efficacement ensemble. Peut-être que des membres essentiels ont quitté la coalition, réduisant ainsi le pouvoir et l'influence qu'elle peut avoir. Dans ces cas, il peut être nécessaire de réfléchir à la meilleure manière de dissoudre le groupe¹¹.

11 Ce chapitre est partiellement adapté de Tom Wolff "Tools for Sustainability", Global Journal for Community Psychology Practice, Vol. 1, No. 1, 2010, p. 40-57.

Chapitre 7

Suivi et évaluation

Les coalitions les plus efficaces ne cessent jamais d'évaluer leurs progrès, cherchant à tirer des enseignements de leur expérience passée, adaptant leurs plans pour y refléter les progrès actuels et s'efforçant de fonctionner plus efficacement.

Le présent chapitre est consacré aux systèmes qui peuvent aider les coalitions à recueillir et à analyser efficacement des informations pour évaluer leur influence et adapter leur action en conséquence.

Importance du suivi et de l'évaluation

Après avoir consacré beaucoup de temps et d'énergie à leur formation et à l'élaboration d'un plan, les coalitions négligent souvent l'importance d'une évaluation continue. Voici les mesures à prendre pour inclure comme il se doit le suivi et l'évaluation dans le plan et le calendrier d'une coalition.

- **Faites fonctionner le plan** : fixez des points de repère mesurables dans le plan et vérifiez régulièrement les progrès. En suivant les bonnes informations, la coalition peut établir si, oui ou non, elle doit ajuster ses stratégies.
- **Adaptez la coalition** : évaluez régulièrement la coalition (voir ci-après), afin d'améliorer son fonctionnement en tant que groupe, ainsi que ses efforts pour recruter et retenir ses membres.
- **Améliorez les programmes de la coalition** : demandez aux participants des programmes, conférences et manifestations organisés par la coalition de remplir un formulaire d'évaluation.
- **Faites la preuve des réalisations** : en suivant les bonnes données, la coalition sera à même de démontrer les améliorations concrètes obtenues au sujet de la problématique sur laquelle elle travaille. Ces données peuvent notamment concerner les changements d'attitude au fil du temps ou l'évolution des actes motivés par des préjugés depuis le début de son intervention. La coalition peut également rendre compte des données relatives aux activités, comme le nombre de manifestations parrainées, de courriers adressés aux décideurs, ou de mentions de la coalition et/ou de la problématique sur laquelle elle travaille dans les médias.
- **Attirez des donateurs/ressources** : une coalition qui peut faire la preuve de réalisations peut également défendre l'idée qu'elle mérite un soutien financier.
- **Sachez quand fêter** : suivre les progrès de la coalition signifie que ses membres sauront lorsqu'elle aura atteint une étape clé. Célébrer ces jalons accroît le sentiment d'accomplissement commun et donne aux membres davantage d'énergie pour poursuivre leur travail.

« Les gens sont motivés quand ils voient les résultats de leurs efforts. Lorsqu'ils voient des changements dans la législation ou dans la pratique policière, que des promesses sont faites et tenues, les gens sont contents de participer. » – *Tamás Dombos, Groupe de travail contre les crimes de haine, Hongrie.*

Modèles d'évaluation

De nombreux aspects différents du travail d'une coalition, ainsi que son efficacité générale, doivent être suivis et évalués. La présente section propose quelques méthodes. Des informations plus détaillées sur l'élaboration d'un plan de suivi et d'évaluation (S&E) et des modèles à télécharger se trouvent sur la page suivante : www.tools4dev.org/resources/me-framework-template/

Ce qu'il faut suivre et évaluer

Lorsqu'on évalue l'efficacité d'une coalition, la principale question est de savoir comment elle progresse vers les buts qu'elle s'est fixés. Voici cinq mesures permettant d'évaluer les progrès d'une coalition et les questions y afférentes :

- **Organisation de la coalition** : comment la coalition développe-t-elle sa capacité organisationnelle ? A-t-elle une vision et un plan ? Compte-t-elle tous les principaux intervenants parmi ses membres ?
- **Action sur les problèmes repérés** : la coalition a-t-elle défini des étapes mesurables et ciblées ? Mène-t-elle des activités pour atteindre ses buts ? Ces démarches aideront-elles la coalition à réaliser ses buts et à atteindre ses objectifs ?
- **Résultats intermédiaires** : la coalition agit-elle pour faire changer les programmes, politiques et pratiques ? Les organisations et communautés participantes ont-elles modifié leurs propres programmes, politiques et pratiques pour atteindre les buts de la coalition ? Ces réalisations intermédiaires peuvent présager de changements plus importants au niveau de la société.
- **Influence de la coalition** : quelle est l'ampleur du changement entraîné par l'action de la coalition ? Quelle est la portée de ces changements ? Quelle est leur nature ? Des changements se produisent-ils dans de nombreux secteurs et systèmes ?
- **Changements juridiques et politiques** : la coalition a-t-elle réussi à faire adopter son programme d'action ? A-t-elle obtenu des victoires juridiques qui feront jurisprudence ou entraîneront un changement de pratique ? A-t-elle ouvert la voie à d'autres victoires législatives ou réglementaires à venir ?

Comment conduire le suivi et l'évaluation

Une coalition doit entreprendre deux grands types d'évaluation. Le premier est subjectif et concerne la façon dont les membres de la coalition en perçoivent le fonctionnement interne, si les intervenants ont l'impression que « les choses bougent », et si ceux

qui n'appartiennent pas à la coalition en ont généralement une opinion positive. Ce type d'évaluation est tout à fait pertinent pour les coalitions qui souhaitent collaborer sur une longue période et non uniquement dans le cadre d'une seule action. Le deuxième type d'évaluation est plus objectif et peut s'appuyer sur les repères mesurables fixés pendant la réunion de planification mentionnée précédemment.

Le suivi des progrès de la coalition ne doit être ni compliqué ni coûteux. De nombreux outils gratuits ou bon marché permettent d'échanger des informations entre partenaires et d'assurer une documentation claire¹².

Évaluer la santé de la coalition (évaluation subjective)

Au moins une fois par an, chaque membre devrait être invité à évaluer la coalition dans son ensemble. *L'annexe 2* contient un modèle d'évaluation par un membre. Cette enquête doit être adaptée aux caractéristiques et à la structure particulières de la coalition, y compris aux problématiques importantes sur lesquelles elle travaille et aux besoins des communautés qu'elle sert.

Après avoir rassemblé les résultats de l'évaluation, l'ensemble de la coalition doit les examiner et parler de ce qu'il convient de modifier, afin de renforcer tout point faible. Ces résultats, et la discussion à leur sujet, peuvent alors être utilisés avec l'évaluation de suivi objective (ci-après) lors de la prochaine séance de planification de la coalition.

Systèmes de suivi (évaluation objective)

Suivre le plan de la coalition : une fois qu'elle a finalisé son plan, la coalition peut le revoir et déterminer chaque point de repère mesurable. Une feuille de calcul ou une base de données peut servir à noter ce qui est mesuré et la cible de la coalition. Cette feuille peut être mise à jour tous les mois pour refléter les progrès en cours, afin de suivre la croissance de la coalition dans le temps. La feuille de calcul peut également susciter des questions au sein de la coalition au sujet de toute lacune dans sa stratégie (par exemple, l'absence de changement de politique spécifique) et de la nécessité d'ajuster la stratégie.

Une feuille de calcul Google peut être établie et communiquée au groupe pour permettre à tous les partenaires de suivre les progrès de la coalition. Il est bon de limiter le nombre de personnes pouvant modifier les données, afin d'éviter la confusion ou les doublons.

Suivre les évaluations de la coalition : à l'issue de l'auto-évaluation de la coalition, reportez les résultats sur une autre feuille de calcul ou dans une autre base de données. Cela lui permettra de suivre ses progrès et son évolution d'une année sur l'autre, ce qui enrichira ses échanges au fil du temps.

Boîte de contrôle pour les communautés : la Boîte à outils des communautés propose un système de suivi des coalitions plus personnalisé, appelé Boîte de contrôle des communautés (*Community Check Box*), dans laquelle les groupes peuvent enregistrer

¹² Google Drive, Slack et Basecamp en sont quelques exemples.

les nouveaux programmes, politiques et pratiques, ainsi que les changements communautaires et systémiques intervenus grâce aux efforts de la coalition.

Ce modèle se penche sur les modifications apportées aux *programmes*, aux *politiques* et aux *pratiques*. Ces éléments, qualifiés de changements intermédiaires, peuvent démontrer la progression vers des buts à plus long terme, comme la création d'une société plus sûre et plus tolérante et le recul de la discrimination.

Prenez, par exemple, une coalition qui vise à faire reculer les pratiques discriminatoires dans une communauté donnée. Avant de pouvoir constater des changements mesurables dans les comportements et attitudes réels de la population, la coalition pourra définir des activités et des repères ouvrant la voie à ces changements. Il peut notamment s'agir du nombre de séances de formation organisées à l'intention des employeurs et des groupes civiques sur la tolérance et la non-discrimination, de cours dispensés dans les écoles, de politiques adoptées interdisant le traitement discriminatoire sur le lieu de travail et de pratiques avancées de promotion de la tolérance dans la sphère publique. La coalition peut également enregistrer les changements de comportement et les pratiques qui reflètent une plus grande tolérance dans différents contextes, dont les écoles, les lieux de travail et le milieu du spectacle.

Conclusion
C'est faisable

En lisant le présent guide pour la première fois, celui qui souhaite lancer une coalition peut tout à fait se sentir dépassé par la tâche à accomplir. Former une coalition pour apporter un véritable changement dans les communautés n'est pas une mince affaire, mais c'est faisable.

Le présent guide contient trois points essentiels :

- ▶ 1) Les coalitions peuvent changer les choses en créant des sociétés plus tolérantes et plus justes.
- ▶ 2) Les coalitions doivent servir de modèles au monde qu'elles cherchent à créer, ce qui signifie qu'elles doivent être inclusives, non discriminatoires et collaboratives.
- ▶ 3) Une coalition est un réseau de relations. Il est important que ceux qui en créent une coalition apprennent à en connaître les membres en tant que personnes et comprennent leur histoire et leurs combats, non seulement pour renforcer son action mais aussi pour lui donner davantage de sens, pour accroître également le sentiment d'engagement mutuel des membres et en faveur des changements qu'ils suscitent ensemble.

Le reste du guide fournit des conseils pratiques et des outils qui visent à aider les coalitions à atteindre leurs buts. Chaque section peut être consultée à nouveau lorsqu'elle devient pertinente pour le stade de développement de la coalition.

Il est important de noter que le présent guide n'est pas l'unique ressource ou source d'appui sur ce sujet. L'annexe 1 énumère les sites Web qui proposent d'autres outils et conseils à mesure que la coalition progresse. La coalition doit également s'adresser à des experts de l'environnement communautaire immédiat, ainsi qu'au nombre croissant de partenaires avec lesquels elle va travailler et nouer des liens à différents endroits. Après tout, créer une coalition revient tout simplement à mutualiser les connaissances et les efforts des partenaires et de chaque membre de la communauté.

Annexe 1 : Ressources

Ressources relatives à la création et à la planification d'une coalition

Coalitions Work : contient des ressources et des outils pour les coalitions : <http://coalitionswork.com/resources/tools/>

Community Tool Box (Boîte à outils des communautés) : contient des informations sur la création d'une coalition : <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/promotion-strategies/start-a-coalition/main>

Nonprofit Tech for Good : fournit des ressources et des mises à jour sur les tendances en matière de technologie, de médias sociaux et de collecte de fonds : www.nptechforgood.com/

Planning to Win : The Just Enough Guide for Campaigners : propose un outil de planification d'une campagne, des modèles de structure de coalition, des stratégies créatives, des outils d'évaluation et plus encore : <https://planningtowin.org/>

Seeds for Change : contient des ressources sur la recherche de consensus, la facilitation et les compétences pour pouvoir travailler en groupe : <https://www.seedsforchange.org.uk/resources>

tools4dev : contient des modèles téléchargeables et des conseils en matière de suivi et d'évaluation, d'analyse des intervenants, de planification stratégique, de collecte de fonds et plus encore : www.tools4dev.org/category/skills/

Wellstone : contient des outils en matière d'organisation, de défense des politiques, de planification, d'utilisation des technologies et de communications stratégiques : <https://www.wellstone.org/resources>.

Ressources relatives à la lutte contre la discrimination et l'intolérance

OSCE/BIDDH : fournit des rapports et des matériels sur la tolérance et la non-discrimination : www.osce.org/odihr/tolerance-and-non-discrimination

Anti-Defamation League : présente les résultats de la recherche, du matériel pédagogique et des boîtes à outils pour lutter contre les préjugés : <https://www.adl.org/education-and-resources/resource-knowledge-base>

Association pour les droits des femmes dans le développement (AWID) : fournit des ressources sur le féminisme, y compris une boîte à outils sur la co-création de lendemains sans peur : <https://www.awid.org/resources>

Réseau européen contre le racisme (ENAR) : contient des rapports et des publications : www.enar-eu.org/Publications

Southern Poverty Law Center :

- *A Guide to Bystander Intervention* : fournit des conseils quant à la marche à suivre lorsque l'on est confronté à des actes publics de harcèlement ou de violence haineuse : <https://www.splcenter.org/20171005/splc-campus-guide-bystander-intervention>
- *Ten Ways to Fight Hate: A Community Response Guide* : <https://www.splcenter.org/20170814/ten-ways-fight-hate-community-response-guide>

Three Faiths Forum (Forum des trois religions) : fournit des ressources aux enseignants et à ceux qui organisent des dialogues et manifestations interconfessionnelles : www.3ff.org.uk/resources/

UNESCO: contient des documents sur la promotion de la tolérance : www.unesco.org/new/fr/social-and-human-sciences/themes/fight-against-discrimination/promoting-tolerance/

Annexe 2 : Outils

Outils pour le chapitre 2 : Former une coalition

Analyse des intervenants

Définition des intervenants : les « intervenants » sont ceux qui ont un intérêt dans les résultats des travaux de la coalition. Il s'agit notamment de ceux qui sont directement touchés par les questions qu'elle cherche à traiter, d'individus et d'organisations qui œuvrent à combattre ces problèmes, de leaders d'opinion (personnes qui influencent la pensée des autres) et de ceux dont l'action de la coalition peut changer la vie ou le travail. Lors de l'élaboration d'un plan de recrutement, cherchez à repérer les intervenants dont les intérêts concordent avec ceux de la coalition.

Pour effectuer une analyse des intervenants, dressez leur liste en haut de chaque colonne et répondez aux questions contenues dans chaque rangée de la première colonne.

Questions pour l'analyse des intervenants :	Intervenants		
	Intervenant 1	Intervenant 2	Intervenant 3
Quelles compétences, capacités et/ou ressources cet intervenant peut-il apporter à la coalition ? Savoir cela peut aider la coalition à repérer les intervenants ayant le plus à offrir.			
Quel est leur rôle potentiel au sein de la coalition ? <i>Cela permet à la coalition de définir comment les intervenants peuvent participer à l'action du groupe.</i>			

Questions pour l'analyse des intervenants :	Intervenants		
	Intervenant 1	Intervenant 2	Intervenant 3
<p>Quel est leur intérêt personnel ? Pourquoi rejoindraient-ils la coalition ?</p> <p><i>Réfléchissez aux avantages qu'ils auront à devenir membres de la coalition, et servez-vous-en pour les encourager à adhérer.</i></p>			
<p>Comment les recruterez-vous ?</p>			
<p>Quels peuvent être les obstacles à leur recrutement ?</p>			
<p>Qui les contactera ? quand ?</p> <p><i>En posant la question « quand », donnez la priorité à ceux qui ont le plus à offrir à la coalition et ceux qui ont le plus grand intérêt personnel dans les travaux de la coalition.</i></p>			

Outils pour le chapitre 3 : Réunion de lancement de la coalition

(1) Exemple d'ordre du jour pour une réunion de lancement d'une coalition

Cet ordre du jour peut être adapté en fonction de la durée de la réunion, du fait que les participants se connaissent ou non, de leur expérience passée du travail en commun et des besoins spécifiques de la coalition. Si le temps de la réunion est limité, il vaut mieux essayer de réduire le nombre de sujets à traiter, plutôt que de les survoler tous rapidement. Il est important de ne pas oublier que les groupes qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble ont besoin de plus de temps pour discuter que ceux qui ont déjà collaboré. Si la réunion dure plus de deux heures, prévoyez suffisamment de pauses dans l'ordre du jour.

N'oubliez pas de communiquer l'ordre du jour aux participants avant la réunion.

Modèle d'ordre du jour

15 minutes	Mot de bienvenue, examen du but et de l'ordre du jour de la réunion
10 minutes	Présentations
10 minutes	But de la coalition : <i>Présentez les premières idées sur le nombre de membres de la coalition que le groupe espère rassembler et les problématiques qu'elle veut traiter. Notez que cela peut changer au fil de la réunion. Demandez si quelqu'un veut poser des questions préliminaires ou faire des commentaires.</i>
5 minutes	Règles de base (voir chapitre 3)
10 minutes	Briser la glace en petits groupes (voir chapitre 3)
10 minutes	Débat mobile (voir ci-après)
60 minutes	Recenser les problématiques (adaptez les questions ci-après en fonction de l'objectif spécifique de la coalition) : <i>Parmi les problématiques que la coalition cherche à aborder, lesquelles sont les plus urgentes pour la communauté ?</i> <i>Quels sont le contexte, l'historique et l'environnement communautaire des problématiques définies par le groupe ?</i> <i>Quelles sont les causes profondes de ces problématiques ?</i> <i>Que fait-on, à l'heure actuelle, pour régler ces problématiques ?</i> <i>Quelles sont les lacunes dans les efforts actuels ?</i> <i>En quoi la formation d'une coalition favorisera-t-elle le traitement de ces problématiques ? Qu'est-ce que la coalition peut accomplir ensemble que ses membres ne peuvent faire seuls ?</i>
20 minutes	Valeurs de la coalition : <i>Quelles valeurs, partagées par les membres, doivent guider l'action de la coalition ?</i>

- 30-45 minutes **Vision de la coalition (voir ci-après) :**
Exercice de visualisation en petits groupes
Discussion de l'ensemble du groupe pour bâtir une vision commune
- 30-45 minutes **But et objectifs de la coalition :**
Cette séance vise à parvenir à un accord préliminaire sur le but de la coalition. Une réunion de planification doit être planifiée peu après la réunion de lancement, en vue de mieux cerner les buts et objectifs de la coalition.
Au vu du recensement des problématiques, quels sont les besoins les plus immédiats auxquels la coalition doit répondre ?
Comment la coalition peut-elle mettre ses valeurs en pratique et se rapprocher de sa vision ?
Quels autres problèmes sont importants et étroitement liés au but de la coalition ?
- 30-45 minutes **Adhésion à la coalition :**
Au vu des objectifs de la coalition et du recensement des problématiques, qui d'autre doit en faire partie ? Qui doit les contacter ?
La coalition doit-elle établir des critères ou des conditions d'adhésion ? Est-elle prête à travailler avec quiconque pour réaliser son but, ou y a-t-il des groupes ou des individus avec lesquels elle ne veut pas travailler ? Pourquoi/pourquoi pas ?
- 30 minutes **Prochaines étapes, responsabilités et calendrier :**
Qui fera quoi, et quand ? Comment les membres de la coalition se partageront-ils les responsabilités et se tiendront-ils mutuellement responsables ?
- 15 minutes **Exercice de clôture (voir chapitre 3)**

2) L'exercice du « spectrogramme » :

Un « spectrogramme » est un exercice participatif dans lequel les participants étudient des questions d'actualité et des controverses liées à l'action de la coalition. Voici des conseils sur la façon de conduire cet exercice.

On pose une série de questions aux participants, qui doivent décider où ils se situent selon un continuum de réponses en se plaçant physiquement sur un spectre imaginaire (le spectrogramme). Ensuite, on leur demande pourquoi ils ont choisi de se placer là.

Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Cet exercice vise à inviter les participants à étudier leurs propres croyances et stratégies et à apprendre des autres. Les

participants doivent se placer sur la totalité du spectre, même si les deux extrémités ne semblent pas représenter des situations mutuellement exclusives.

Au cours de cet exercice, les participants sont libres de se déplacer sur le spectre, en fonction des réponses des autres participants.

Rédigez deux ou trois affirmations qui semblent pertinentes pour la coalition ou qui permettent aux participants de mieux se connaître. Choisissez des cas où la réponse n'est pas strictement bonne ou mauvaise. Voici quelques exemples :

- Demandez aux participants où ils préfèrent passer leurs vacances, dans la nature ou dans une nouvelle ville. Ceux qui préfèrent la nature se placent du côté gauche et ceux qui préfèrent se rendre dans une nouvelle ville, du côté droit de la salle. Les participants qui aiment les deux se placent ailleurs sur le spectre.
- « Je suis prêt à travailler avec quiconque partage le but de créer une société plus égalitaire, même si nous ne partageons aucune autre valeur par ailleurs ». Ceux qui sont entièrement d'accord se tiennent à gauche et ceux qui ne sont pas du tout d'accord, à droite. Les autres participants se placent sur le spectre, selon le niveau de correspondance de l'affirmation avec leur point de vue.
- Le « dialogue » signifie qu'il n'y a pas de sujet tabou. Ceux qui approuvent entièrement se placent à gauche et ceux qui désapprouvent totalement, à droite. Les autres participants se placent sur le spectre, en fonction du degré de correspondance de l'affirmation avec leur point de vue.
- Les préjugés sont une réaction naturelle que l'on peut dépasser par la raison et la compréhension. Ceux qui sont entièrement d'accord se placent à gauche et ceux qui ne sont pas du tout d'accord, à droite. Les autres participants se placent sur le spectre, selon le degré de correspondance de l'affirmation avec leur point de vue.

Une fois que les participants se sont positionnés le long du spectre pour chaque question, interrogez rapidement trois à cinq participants (selon le temps dont vous disposez). Interrogez un volontaire de chaque extrémité et un autre du milieu. Il est également intéressant de parler à chacun avant la fin de l'exercice, si possible. Commencez par des questions telles que « Je vois que vous vous êtes placé à gauche. Vous pensez donc que [insérez affirmation] ». Il peut également être utile de poser une question de suivi, de reformuler la réponse du participant et de le pousser un peu à expliquer son raisonnement.

3) Exercice visant à élaborer une vision commune

L'activité suivante est adaptée d'un exercice utilisé par l'initiative Connecting Actions pour réunir des représentants de la société civile, en vue de former une coalition en faveur du dialogue interculturel et interreligieux. En voici les différentes étapes :

- Répartissez les participants en petits groupes (idéalement entre quatre et huit participants, selon la taille de l'assemblée).

- Demandez au groupe de s’imaginer cinq ans plus tard. Demandez-leur d’inventer un scénario idéal dans lequel tout a bien fonctionné pour la coalition. Que s’est-il passé ? Qu’a accompli la coalition ? Comment ? Puis demandez au groupe d’imaginer un scénario catastrophe. Que s’est-il passé ? Comment ?
- Laissez aux petits groupes le temps de mettre au point leurs scénarios puis regroupez tout le monde. Demandez à chaque petit groupe de présenter les deux scénarios en prenant des notes sur le tableau de papier.
- Sur la base de ces scénarios, demandez au groupe de déterminer les facteurs essentiels de réussite et les éventuelles difficultés et risques qui exigent une attention (notez qu’il s’agit là d’une variante de l’analyse SWOT présentée au chapitre 5). Posez-lui les questions suivantes :
 - ▶ *Quels sont les risques les plus importants et les plus probables pour la coalition ?*
 - ▶ *Quelles opportunités peut-elle saisir ?*
 - ▶ *Quels facteurs permettent ou empêchent la réussite de la coalition ? Comment le groupe peut-il renforcer les éléments favorables ? Comment peut-il réduire les facteurs inhibants ?*
 - ▶ *Au vu des scénarios idéaux, le groupe peut-il élaborer un énoncé de vision pour guider l’action de la coalition ? Comment décrirait-il le monde que la coalition s’efforce de créer ?*

Outils pour le chapitre 4 : Structure, gouvernance et direction

1) Modèle de création des principes de fonctionnement d'une coalition

I. MISSION : *Un énoncé de mission efficace contient une description éloquente du but de la coalition et des stratégies qu'elle emploiera pour l'accomplir*¹³.

II. NOM : *Quel nom la coalition doit-elle choisir pour indiquer clairement ce qu'elle s'efforce de faire ?*

Le nom de la coalition est _____

III. STATUT ET LIMITES : *Quelles sont la structure et l'intention de la coalition ?*

Exemple : Pour accomplir sa mission, cette entité est organisée en coalition volontaire.

Les membres de la coalition défendront la mission et se conformeront à ses principes de fonctionnement.

IV. ADHÉSION : *Qui peut être membre de la coalition ? Quels groupes doivent y participer pour qu'elle parvienne à accomplir sa mission ?*

Exemple : La coalition est dirigée par ses membres, qui peuvent être des groupes publics, privés ou à but non lucratif, des citoyens, des volontaires et des éducateurs. L'adhésion est ouverte à toute organisation et/ou toute personne qui souscrit à la mission de la coalition et qui s'engage à l'accomplir. Les membres actuels discuteront, examineront et approuveront la candidature des parties intéressées.

Chaque membre peut compter jusqu'à deux représentants au sein de la coalition.

V. RÔLES ET RESPONSABILITÉS : *Qu'attend-on des membres de la coalition ?*

Exemple : On attend des membres : _____

¹³ Voir, par exemple, Francis Pandolfi, « How to Create an Effective Non-Profit Mission Statement », Harvard Business Review, 14 mars 2011, <https://hbr.org/2011/03/how-nonprofit-misuse-their-mis>

- Qu'ils se rendent régulièrement aux réunions ou qu'ils envoient un délégué compétent (pas plus de deux représentants) et qu'ils participent aux groupes de travail.
- Qu'ils participent et contribuent activement à l'exécution du plan stratégique, qui comprend la stratégie, les messages clés, l'évaluation des progrès et la méthode.
- Qu'ils reçoivent et accusent réception de toutes les communications.
- Qu'ils prennent des décisions en tant que groupe.
- Qu'ils soient le porte-parole de la coalition, s'il y a lieu.
- Qu'ils utilisent, le cas échéant, les canaux de leur propre organisation pour aider à promouvoir la mission de la coalition et diffuser les informations et outils utiles.
- Qu'ils permettent que le nom et le logo de leur organisation soient mentionnés dans les documents de la coalition, avec l'accord des parties intéressées de leur organisation.

VI. PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISIONS : Comment la coalition prendra-t-elle ses décisions ?

Exemple : Chaque fois que possible, les décisions seront prises par consensus, afin que les opinions de chacun puissent être entendues et débattues. Sans objection majeure, la décision soutenue par la majorité sera appliquée.

VII. ADMINISTRATION : Comment la coalition restera-t-elle organisée et sur la bonne voie ? Qui organisera et dirigera les réunions, rédigera les comptes rendus, etc. ?

Exemple : Les activités de la coalition seront dirigées par

Les groupes de travail de la coalition se réuniront tous les mois, ou le cas échéant, par vidéoconférence ou téléconférence. L'ensemble de la coalition se rencontrera physiquement chaque trimestre. Un membre de l'équipe administrative participera à chaque réunion pour en faciliter le déroulement, rédiger le compte rendu et coordonner les prochaines étapes et les futurs plans.

VIII. FINANCEMENT DE LA COALITION : Comment les activités de la coalition seront-elles financées ? Quelle est la contribution attendue des membres de la coalition ? Les membres de la coalition pourront-ils bénéficier de ses fonds ?

IX. COMMUNICATIONS EXTERNES : Quelles directives ou quel processus de vérification doivent être établis pour garantir que les communications externes relatives à la coalition soient cohérentes et approuvées par tous les membres ?

Exemple : Toute communication mentionnant la coalition, ses membres ou son action doit être vérifiée et approuvée collectivement par tous les membres.

(2) Exemple de principes de fonctionnement : la Civic Solidarity Platform

Notez que ces principes de fonctionnement sont un exemple de la manière dont une coalition a choisi d'aborder ces questions. Il revient à chaque coalition de décider des siens, selon ses objectifs précis et la façon dont ses membres estiment qu'ils peuvent travailler ensemble le plus efficacement possible.

1. Buts et principes de la Plateforme

La Plateforme est une coalition regroupant des organisations et des groupes civiques d'États participants de l'OSCE, ainsi que des ONG internationales, souhaitant mener des actions conjointes pour défendre les droits de l'homme dans la région de l'OSCE. Les groupes de la coalition sont également prêts à adopter des positions communes sur des questions clés et, le cas échéant, à s'entraider et à se prêter assistance.

2. Principes de participation et d'adhésion

Les organisations et les groupes travaillant dans la région de l'OSCE peuvent participer à la Plateforme. Les participants actuels définiront le niveau et la forme de l'engagement des autres organisations potentielles aux travaux de la Plateforme.

Il existe deux types de participation fondamentaux :

- a. **Participants informationnels** : il s'agit notamment de groupes qui rejoignent la Plateforme en s'inscrivant sur son site Web ou en écrivant au Secrétariat, qui fournissent des coordonnées de base et s'engagent à accepter la Déclaration de la coalition. Ces participants auront accès aux ressources d'information de la Plateforme et seront invités à participer à ses activités et à signer ses déclarations. Il reviendra au Secrétariat d'enregistrer les participants aux séances d'information.
- b. **Membres** : il s'agit de groupes qui assument des responsabilités supplémentaires et qui se déclarent liés par la Déclaration, ainsi que par d'autres documents régissant les activités de la Plateforme, et adoptés conformément aux procédures établies. Ces organisations sont représentées dans les groupes de travail de la Plateforme et participent à la formulation de ses positions communes. Le statut de membre est accordé par le Conseil de la Plateforme, conformément aux procédures de recrutement de nouveaux membres.

Les premiers membres de la Plateforme sont ses organisations fondatrices.

3. Groupes de travail et autres structures internes

Les membres de la Plateforme peuvent former des groupes de travail et d'autres structures internes pour promouvoir un travail efficace dans des domaines spécifiques. Les groupes de travail peuvent être thématiques, régionaux ou interrégionaux.

Les propositions de création de telles structures doivent être soumises par un minimum de trois membres de la coalition, appartenant à deux pays au moins.

Une proposition de constitution d'un groupe de travail doit contenir des informations sur ses objectifs et ses tâches, une liste des premiers participants parmi les membres de la coalition, les coordonnées d'au moins trois membres du groupe proposé, le nom du coordonnateur et les règles internes mises au point pour le groupe. Ce type de proposition doit être appuyé par au moins trois membres du Conseil.

Le Conseil enregistre les groupes de travail, selon la procédure établie et publie des informations les concernant sur le site Web de la Plateforme.

4. Administration et direction

Le **Conseil de la Plateforme** est formé de représentants des organisations fondatrices de la coalition. C'est une structure collégiale responsable de la direction générale de la Plateforme et de l'élaboration de sa politique. La composition du Conseil peut être élargie, en nommant des représentants d'organisations partenaires ayant une expérience internationale. Les propositions de nomination de nouveaux membres doivent être formulées par au moins trois membres du Conseil et seront entérinées, sauf si trois membres ou plus du Conseil s'y opposent. Les organisations membres peuvent rappeler leurs représentants au Conseil à tout moment et les remplacer par d'autres, en le signalant au Secrétariat de la Plateforme.

Le Conseil nomme les membres du Secrétariat et le(s) éditeur(s) du site Web de la Plateforme.

Le Conseil peut également créer d'autres organes permanents et temporaires, définir leurs compétences et déterminer leurs règles de fonctionnement.

Le Conseil garantit le respect des règles et procédures internes, approuve les documents internes relatifs à l'administration de la Plateforme, règle les conflits et, en cas de désaccord, confirme les nouveaux membres de la Plateforme et la création de nouveaux groupes de travail.

Le Conseil est habilité à exclure des organisations de la Plateforme. Les exclusions doivent être proposées par au moins trois membres du Conseil et seront entérinées, sauf si trois membres ou plus du Conseil s'y opposent.

Le **Comité de coordination de la Plateforme** est un organisme opérationnel composé de coordonnateurs de groupes de travail de la Plateforme et d'autres structures internes. Le Coordonnateur du Secrétariat est membre de droit du Comité de coordination. Les groupes de travail et les autres structures internes sont chargées de nommer leurs propres coordonnateurs, qui seront tous membres du Comité de coordination. Celui-ci garantit l'échange d'informations entre les groupes de travail, confirme les modifications aux principes organisationnels de la Plateforme (en coordination avec le Conseil) et coordonne l'adoption d'autres documents internes.

Les responsabilités du **Secrétariat** seront assumées par les membres de la Plateforme choisis par le Conseil, pour un mandat tournant d'un an. Le Secrétariat est chargé de distribuer les documents et les déclarations mis au point par les structures de la Plateforme, d'organiser les réunions ordinaires du Conseil, de permettre le vote à distance des membres du Conseil et du Comité de coordination, d'aider à l'organisation des réunions des autres structures de la Plateforme et d'exécuter d'autres tâches administratives.

5. Procédures d'adoption des documents et des déclarations

Toute structure de la Plateforme peut faire une déclaration publique, indépendamment du reste de la coalition.

Les déclarations de la Plateforme peuvent être proposées par au moins trois de ses partenaires. Tous les participants seront invités à les signer et auront le droit de s'abstenir. Si elle ne reçoit pas l'appui d'une majorité des membres du Conseil, une déclaration peut quand même être faite par la Plateforme, mais elle ne sera signée que par les participants qui la soutiennent.

Il incombe au Conseil de régler les différends autour de décisions prises ou de déclarations faites par les structures internes de la Plateforme.

6. Adoption et modification de ces principes

Ce document sera adopté sous sa forme initiale par la conférence inaugurale de la Plateforme. Le Conseil peut y apporter des amendements, avec l'appui d'une majorité qualifiée (deux tiers des votes).

3) Les étapes du processus de consensus (d'après *Seeds for Change*)¹⁴

Étapes du processus de consensus

Il existe une multitude de modèles pour parvenir au consensus. Certains groupes élaborent des procédures très détaillées, tandis que d'autres suivent un processus plus naturel. Le processus ci-après présente les étapes communes à la plupart des modèles. S'il n'est pas toujours nécessaire de suivre un processus formel pour chaque décision prise par la coalition, il est bon de s'exercer régulièrement à appliquer un modèle. La familiarité d'un groupe avec le processus peut vraiment aider lorsqu'il s'agit de prendre des décisions difficiles ou complexes.

Le présent modèle fonctionne bien dans des groupes de 15 à 20 personnes. Les groupes plus importants peuvent avoir besoin de prévoir des étapes supplémentaires, afin de garantir la pleine participation de chacun.

¹⁴ Pour une description plus détaillée du processus de consensus et d'autres outils facilitant le consensus au sein d'un groupe, veuillez consulter la page suivante : <https://www.seedsforchange.org.uk/>

Organigramme du consensus

Étape 1 : Présentez et expliquez la (les) question(s) à décider

Communiquez les informations utiles. Déterminez quelles sont les questions essentielles.

Étape 2 : Étudiez la question et cherchez des idées

1. Recueillez les premières réflexions et réactions. Quels sont les **problèmes** et les **préoccupations** ?
2. Rassemblez des **idées** pour répondre aux préoccupations. Écrivez-les.
3. Ouvrez une **discussion générale** et un débat d'idées :
 - Quels sont les avantages et les inconvénients ?
 - Réfléchissez aux solutions des problèmes.
 - Éliminez certaines idées, sélectionnez-en d'autres.

Étape 3 : Cherchez de nouvelles propositions

Y a-t-il une idée, ou un ensemble d'idées réunissant la quintessence des idées exprimées ? Trouvez une solution acceptable par tous et rédigez une proposition.

Étape 4 : Discutez, clarifiez et modifiez la proposition

Veillez à ce que toute préoccupation subsistante soit entendue et que chacun puisse apporter sa contribution.

Cherchez des **modifications** qui rendent la proposition encore plus acceptable pour le groupe.

Étape 5 : Vérifiez l'accord

Les membres de la coalition sont-ils parvenus à un accord ? Vérifiez les points suivants :

- ▶ **Blocage** : désaccord fondamental avec la proposition qui ne peut être réglé. Les participants qui bloquent la proposition voudront en élaborer une autre.
- ▶ **Abstention** : lorsque des participants n'appuient pas la proposition, mais décident de permettre qu'elle soit adoptée sans eux.
- ▶ **Réserves** : lorsque des participants émettent des réserves, mais sont prêts à appuyer l'adoption de la proposition.
- ▶ **Accord** : lorsque les participants appuient la proposition et sont prêts à contribuer à sa mise en œuvre.

- ▶ **Consensus** : pas de blocage, pas trop d'abstentions ni de réserves, accord réel ? Le groupe a pris une décision !

Étape 6 : Appliquez la décision

Décidez qui, quand et comment. Définissez les différentes tâches, attribuez les responsabilités et fixez les dates limites, etc.

Outils pour le chapitre 5 : Élaborer un plan de coalition

(1) Exemple de modèle d'un plan de coalition

Reportez-vous au *chapitre 5* pour plus de détails sur l'utilisation de ce tableau. Un plan de coalition contient les éléments suivants :

Buts : les buts traduisent la mission et la vision de la coalition en orientations concrètes, en définissant ce qu'elle accomplira d'ici la fin de la période de planification. Ils représentent le plus large dessein de la coalition et, en tant que tels, doivent être élaborés de manière à refléter chacune de ses fonctions clés.

Objectifs : les objectifs sont les principales actions que la coalition souhaite concrétiser au fil du temps. Ils sont différents des buts en ce qu'ils sont spécifiques et mesurables. Ils sont les réalisations intermédiaires que la coalition se fixe pour réaliser ses buts.

Stratégies/tactiques : les stratégies sont les tâches spécifiques que la coalition exécutera pour atteindre ses objectifs. Veillez à ce que les stratégies de la coalition soient précises et conduisent logiquement à ses objectifs.

Plan pour <Nom de la coalition> _____

<Dates du plan> _____

Adopté le <date> _____

Les membres suivants de la coalition ont participé à l'élaboration de ce plan :

Mission de la coalition :

But 1 :	
	Objectif 1 :
	Objectif 2 :
	Objectif 3 :
	Stratégie 1 : Qui appliquera la stratégie ? Dans quel délai ?
	Stratégie 2 : Qui appliquera la stratégie ? Dans quel délai ?
	Stratégie 3 : Qui appliquera la stratégie ? Dans quel délai ?
But 2 :	
	Objectif 1 :
	Objectif 2 :
	Objectif 3 :
	Stratégie 1 : Qui appliquera la stratégie ? Dans quel délai ?
	Stratégie 2 : Qui appliquera la stratégie ? Dans quel délai ?
	Stratégie 3 : Qui appliquera la stratégie ? Dans quel délai ?

But 3 :	
	Objectif 1 :
	Objectif 2 :
	Objectif 3 :
	Stratégie 1 : Qui appliquera la stratégie ? Dans quel délai ?
	Stratégie 2 : Qui appliquera la stratégie ? Dans quel délai ?
	Stratégie 3 : Qui appliquera la stratégie ? Dans quel délai ?

2) Passport to the future (Passeport pour le futur ou *Tearless Logic Model*)¹⁵

I. Quel est la mission de la coalition ?

II. Quels besoins cherche-t-elle à satisfaire ? Comment connaît-elle ces besoins ?

III. Quels sont ses buts et les résultats escomptés de ses travaux ?

- a. Quel est le but ultime, ou qu'est-ce que la coalition aimerait avoir accompli à une date donnée ?
- b. Quelles modifications immédiates et intermédiaires la coalition s'attend-elle à susciter ?
- c. De quelles ressources la coalition a-t-elle besoin pour atteindre ses buts ?

IV. Comment la coalition réalisera-t-elle ses objectifs ?

- a. Quel est le plan actuel de la coalition ?
- b. Quelles sont les activités en cours et prévues ?
- c. Comment ses activités mèneront-elles à la réalisation de ses buts et aux résultats escomptés ?

¹⁵ Le modèle de planification *Passport to the Future* (Passeport pour le futur) est adapté de matériels élaborés par le *Self Help Network* (Réseau d'entraide) de l'Université d'État du Wichita.

- V. Comment la coalition évaluera-t-elle ses progrès ? Quels repères établira-t-elle ?
- Comment la coalition saura-t-elle qu'elle aura atteint son but ? À quoi ressemblera la situation ?
 - Que se passera-t-il lorsque la coalition aura atteint son but ?

3) *Modèle de plan d'action d'un groupe de travail*¹⁶

PLAN D'ACTION DE LA COALITION [Année]

BUT GLOBAL DU GROUPE DE TRAVAIL :					
OBJECTIFS DU GROUPE DE TRAVAIL :					
1.					
2.					
3.					
Obj. no	Action	Stratégie/Étapes clés (indiquez les délais)	Décrire les succès (réalisations spécifiques, dans quels délais ?)	Partenaires	Ressources
					Obstacles
1.					
2.					
3.					

¹⁶ Élaboré par Coalitions Work, voir : <http://coalitionswork.com/>

Outils pour le chapitre 6 : Viabilité

Ce qu'il faut faire quand les choses tournent mal¹⁷

CE QU'IL FAUT FAIRE QUAND LES CHOSES TOURNENT MAL		
SYMPTÔMES	PROBLÈME	SOLUTIONS
<ul style="list-style-type: none"> • Défaut de planification • Inaction • Retards • Frustration 	Absence de ligne de mire ou d'orientation	<ul style="list-style-type: none"> • Préciser la vision, la mission et les buts de la coalition • Élaborer un plan d'action • Suivre l'avancée de la mise en œuvre du plan d'action
<ul style="list-style-type: none"> • Des griefs passés surgissent • Partage inégal des ressources • Réunions agitées • Programmes de travail cachés • Manque de confiance 	Guerres d'influence et concurrence	<ul style="list-style-type: none"> • Renouveler l'engagement à respecter la vision de la coalition pour la communauté • Énoncer les valeurs de la coalition • Prévenir ou aborder ouvertement le conflit • Encourager les discussions en face-à-face pour déterminer les préoccupations et les besoins des partenaires • Recourir à la conciliation informelle • Recourir à la médiation par un tiers
<ul style="list-style-type: none"> • Épuisement professionnel des membres et des dirigeants • Exigences excessives envers le personnel • Les nouveaux membres ne participent pas aux travaux • Frustration • Démissions • Déséquilibre du pouvoir entre les organisations 	Partage inégal du pouvoir, de la prise de décisions et des responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre par écrit les responsabilités et rôle du personnel, des dirigeants et des membres • Créer des protocoles d'accord pour toutes les organisations membres • Rencontrer annuellement le PDG/directeur de chaque organisation, afin de préciser les attentes • Revoir les phases d'action à la fin et au début des réunions • Organiser une retraite annuelle de la coalition, afin de former les membres à l'esprit d'équipe et à la délégation • Accorder une voix à chaque organisation lors de l'adoption des décisions, etc.

¹⁷ Élaboré par Coalitions Work, voir : <http://coalitionswork.com/>

CE QU'IL FAUT FAIRE QUAND LES CHOSES TOURNENT MAL		
SYMPTÔMES	PROBLÈME	SOLUTIONS
<ul style="list-style-type: none"> • Les membres ne sont pas informés des réunions/ manifestations • Apparition de luttes intestines • Les membres et la communauté ne voient pas les résultats de leurs efforts 	Communication inefficace	<ul style="list-style-type: none"> • Envoyer rapidement les comptes rendus • Adresser chaque mois un bulletin d'informations (électronique), et envoyer des articles à intégrer dans les bulletins d'informations des partenaires • Rédiger et distribuer un message d'une page concernant l'organisation • Tenir chaque année un discours sur « la situation de la coalition » afin de faire le point sur les avancées et les plans d'avenir
<ul style="list-style-type: none"> • Domination des professionnels • Certains secteurs de la communauté ne sont pas bien représentés • La coalition n'est ni respectée ni connue dans la communauté • Les groupes communautaires n'appuient pas la coalition ni son travail 	Mauvaises relations avec la communauté	<ul style="list-style-type: none"> • Conduire une analyse des écarts, afin de garantir la diversité de la représentation • Mener une campagne de recrutement sérieuse • Organiser des réunions et des manifestations dans des sites accessibles et neutres • Parler des opportunités offertes par la coalition lors de manifestations communautaires • Appuyer les activités d'autres partenaires de la communauté

CE QU'IL FAUT FAIRE QUAND LES CHOSES TOURNENT MAL		
SYMPTÔMES	PROBLÈME	SOLUTIONS
<ul style="list-style-type: none"> • Des groupes de travail inefficaces • Un comité directeur inefficace • Incapacité à mettre en place, à conserver ou à faire tourner un leadership • Faible participation • Fort taux « d'abandon » • Absence de formation continue • Financement inadapté • Manque de résultats 	<p>Inefficacité de la structure ou de la fonction de la coalition</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer une planification stratégique, afin de réaligner la mission et les buts de la coalition sur sa structure et sa fonction • Établir un organigramme • Organiser une retraite et une séance d'orientation annuelles pour les dirigeants • Instituer une limite d'un ou deux ans pour le mandat des dirigeants et organiser des élections annuelles • S'engager à tenir des réunions et à produire des rapports efficaces • Engager les dirigeants et les membres de longue date à encadrer les nouveaux • Créer des comités de développement des ressources ou de direction pour élaborer le budget, mobiliser les ressources et trouver les financements
<ul style="list-style-type: none"> • Audience faible ou inégale • Manque de suivi des tâches 	<p>Contraintes de temps et conflits de loyauté</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faire des enquêtes et mener de discussions pour définir les meilleurs moments pour se réunir et le meilleur équilibre entre les talents et les tâches • Effectuer un examen annuel des lettres d'engagement • Le cas échéant, demander aux organisations d'envoyer de nouveaux représentants pouvant consacrer davantage de temps à la coalition • Engager les présidents à contacter les absents et ceux qui tardent à finir leurs tâches • Veiller à ce que les personnes ayant des enfants à charge, dont les mères allaitantes, puissent se rendre aux réunions

CE QU'IL FAUT FAIRE QUAND LES CHOSES TOURNENT MAL

SYMPTÔMES	PROBLÈME	SOLUTIONS
<ul style="list-style-type: none"> • La coalition n'est pas reconnue par les médias ou les principaux chefs de la communauté • Les demandes de subvention ou de financement de la coalition sont rejetées • Il est difficile de recruter des membres et des dirigeants • Les résultats escomptés ne sont pas au rendez-vous • Les problèmes communautaires ne sont pas résolus 	<p>Manque de résultats</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer un modèle logique, un plan d'action et un plan d'évaluation • Recueillir des données et évaluer régulièrement les résultats à court, à moyen et à long termes, pour tenir les partenaires responsables et harmoniser les efforts • Coordonner les activités de chaque partenaire au moyen un plan d'action convenu • Utiliser un message organisationnel d'une page et les médias sociaux pour faire connaître les réussites à la population, ainsi qu'aux membres et aux dirigeants actuels et futurs • Contacter les fondations et les bailleurs de fonds pour étudier les possibilités de financement

Outils pour le chapitre 7 : Suivi et évaluation

(1) Outil permettant aux membres d'évaluer la coalition¹⁸

Demandez aux membres de la coalition de remplir le questionnaire suivant, afin de déterminer son état de santé. Dans l'idéal, ces évaluations doivent être faites au moins une fois par an.

Pour chaque point, veuillez entourer le chiffre qui reflète le mieux le degré de votre d'accord avec l'affirmation concernant cet aspect de la coalition.

Vision : Planification, mise en œuvre et progrès		<i>Tout à fait d'accord</i>			<i>Pas du tout d'accord</i>	
1.	La coalition a une vision et une mission claires.	1	2	3	4	5
2	Les activités de la coalition font systématiquement l'objet d'un suivi.	1	2	3	4	5
3.	La coalition mène des activités qui l'aident efficacement à atteindre ses buts.	1	2	3	4	5
4.	La coalition a mis au point un plan d'action ciblé, en vue du changement communautaire et systémique.	1	2	3	4	5
5.	La coalition parvient à aplanir efficacement les différences entre ses membres.	1	2	3	4	5
6.	La coalition pratique une résolution collaborative des problèmes communs, trouvant ainsi des solutions novatrices.	1	2	3	4	5
7.	La coalition accroît ses ressources disponibles, grâce à celles que ses partenaires lui apportent, ou en trouvant d'autres partenaires ayant des ressources.	1	2	3	4	5

Leadership et adhésion		<i>Tout à fait d'accord</i>			<i>Pas du tout d'accord</i>	
8.	La coalition renforce et appuie les dirigeants.	1	2	3	4	5
9.	Tous les membres de la coalition ont la possibilité d'assumer des rôles de direction et sont invités à le faire.	1	2	3	4	5
10.	Les fonctions d'encadrement sont équitablement réparties entre hommes et femmes et entre tous les groupes de la coalition.	1	2	3	4	5
11.	Les responsabilités administratives sont équitablement réparties entre hommes et femmes et entre tous les groupes de la coalition.	1	2	3	4	5
12.	La coalition instaure un plus grand sentiment d'appropriation, en associant ses partenaires à des entreprises et des projets communs.	1	2	3	4	5

¹⁸ Adapté de Tom Wolff, *The Power of Collaborative Solutions: six principles and effective tools for building healthy communities* (San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint, 2010), p. 251-257.

13.	Les membres de la coalition sont assez nombreux pour la problématique qu'elle aborde.	1	2	3	4	5
14.	Les membres de la coalition viennent d'horizons divers.	1	2	3	4	5
15.	Les membres affichent leur engagement et assument des tâches.	1	2	3	4	5

Structure		<i>Tout à fait d'accord</i>			<i>Pas du tout d'accord</i>	
16.	La coalition se réunit régulièrement.	1	2	3	4	5
17.	Il existe des groupes de travail et des comités actifs au sein de la coalition.	1	2	3	4	5
18.	Les membres reçoivent l'ordre du jour des réunions avant et un compte rendu après chaque réunion.	1	2	3	4	5
19.	Les réunions suivent l'ordre du jour et le travail prévu est fait.	1	2	3	4	5
20.	La coalition est dotée d'une structure organisationnelle viable qui fonctionne efficacement.	1	2	3	4	5

Communication		<i>Tout à fait d'accord</i>			<i>Pas du tout d'accord</i>	
21.	La communication entre les membres de la coalition est efficace.	1	2	3	4	5
22.	La communication entre la coalition et la communauté liée aux problématiques choisies est efficace.	1	2	3	4	5
23.	Les membres de la coalition travaillent de manière respectueuse et productive à surmonter leurs divergences.	1	2	3	4	5
24.	Tous les membres de la coalition sont écoutés et entendus, indépendamment de leur sexe.	1	2	3	4	5

Activités		<i>Tout à fait d'accord</i>			<i>Pas du tout d'accord</i>	
25.	Les informations sont échangées lors des réunions de la coalition.	1	2	3	4	5
26.	La coalition met au point de nouveaux documents et programmes.	1	2	3	4	5
27.	La coalition plaide pour le changement.	1	2	3	4	5
28.	La coalition facilite le partage de nouveaux points de vue sur les problématiques.	1	2	3	4	5
29.	Les résultats sont plus complets que ceux qui auraient été obtenus sans la coalition.	1	2	3	4	5

Relations		<i>Tout à fait d'accord</i>			<i>Pas du tout d'accord</i>	
38.	Des partenariats anciens ou existants ont été renforcés, grâce à la coalition.	1	2	3	4	5
39.	De nouveaux partenariats ont été noués, grâce à la coalition.	1	2	3	4	5
40.	Les membres de la communauté associés à la problématique en savent désormais davantage sur les ressources de chacun, grâce à la coalition.	1	2	3	4	5

Conséquences sur les systèmes		<i>Tout à fait d'accord</i>			<i>Pas du tout d'accord</i>	
41.	La coalition a apporté des changements systémiques, y compris dans les relations au sein de l'ensemble de la communauté qui travaille sur les problématiques qu'elle a choisies et dans sa capacité à aborder des problèmes nouveaux.	1	2	3	4	5
42.	Il y a eu des changements positifs dans la communauté travaillant sur la (les) problématique(s) de la coalition ; la coalition a permis d'améliorer le niveau de collaboration et de coopération des partenaires.	1	2	3	4	5
43.	La coalition a aidé les membres de la communauté à accéder à davantage de ressources à l'intérieur et à l'extérieur de la coalition.	1	2	3	4	5

Avantages de la participation		<i>Tout à fait d'accord</i>			<i>Pas du tout d'accord</i>	
44.	La communauté et ses membres vivent mieux maintenant grâce à la coalition.	1	2	3	4	5
45.	Ma participation à la coalition m'a permis :					
	a. de nouer des liens avec d'autres membres de la coalition.	1	2	3	4	5
	b. d'échanger des informations avec les autres et de faire du réseautage.	1	2	3	4	5
	c. de travailler avec les autres sur des questions importantes.	1	2	3	4	5
	d. de faire partie d'un processus qui apporte des changements significatifs.	1	2	3	4	5
46.	Mon organisation a bénéficié de sa participation à la coalition par le biais :					
	a. de programmes modifiés.	1	2	3	4	5
	b. de nouveaux programmes.	1	2	3	4	5
	c. de l'accès à des ressources nouvelles ou croissantes.	1	2	3	4	5
	d. de l'élaboration de solutions, en collaboration avec d'autres partenaires.	1	2	3	4	5

Appréciation générale	
47.	Quels changements sont survenus dans votre organisation, qui ne se seraient pas produits sans la coalition ?
48.	La coalition a-t-elle produit des résultats surprenants ou inattendus ?
49.	Quelles sont les trois résultats les plus importants de la coalition ?

Glossaire

Coalition : groupe de personnes, d'organisations, de communautés, d'institutions religieuses, d'entreprises, de journalistes et/ou d'organismes publics ayant un intérêt commun et qui conviennent d'œuvrer ensemble à la réalisation d'un but commun. Une coalition est une forme de collaboration ou de partenariat, instaurée dans un but spécifique. Elle diffère de la conception générale du terme « partenariat » en ce qu'elle concerne plus de deux partenaires. Il ne s'agit pas non plus d'un dialogue, activité adoptée par de nombreuses coalitions sans en être une, sauf dans le cadre d'une stratégie plus large, dans laquelle les participants œuvrent ensemble à la réalisation d'un but commun.

Comité : sous-groupe de la coalition qui mène, en son nom, des activités qui lui ont été assignées. Les comités se réunissent généralement plus souvent que l'ensemble de la coalition et contribuent à garantir l'avancée de ses travaux.

Dialogue : échange facilité, coopératif et constructif entre des personnes de différentes confessions, croyances et/ou cultures. Les dialogues sont une stratégie utilisée par nombre de coalitions, mais un simple dialogue n'en constitue pas une. Un dialogue peut devenir une coalition si les participants décident de travailler ensemble pour atteindre un même but précis.

Secteur formel : organisations, institutions et autres entités établies qui forment une coalition. Les entités du secteur formel ont généralement un budget, du personnel, un site Web et d'autres ressources utiles.

Gouvernance : la façon dont les décisions sont prises dans la coalition, qui est habilitée à les prendre et comment les fonctions d'encadrement sont assignées et partagées.

Secteur informel : groupes et personnes qui ont de bonnes relations avec les personnes les plus touchées par un problème auquel une coalition s'attaque, mais qui n'ont peut-être pas les mêmes ressources ni la même capacité en personnel que les entités du secteur formel.

Partenariat : au moins deux personnes ou entités qui collaborent dans un but commun. Un partenariat qui comprend plus de deux partenaires (ou membres) œuvrant en vue d'un objectif spécifique peut également s'appeler coalition.

Intervenants : ceux qui ont un intérêt dans le résultat des travaux de la coalition. Cela comprend ceux qui sont directement touchés par les questions d'intolérance et de discrimination, les personnes et les organisations qui participent actuellement à la lutte

contre ces problèmes, les leaders d'opinion (personnes qui influencent la pensée des autres) et ceux dont les activités de la coalition peuvent changer la vie ou le travail.

Structure : cadre d'organisation de la coalition. Par exemple, la structure d'une coalition peut comprendre des groupes de travail, des comités et/ou des postes de direction.

Viabilité : capacité d'une coalition de continuer à fonctionner jusqu'à atteindre ses buts, ainsi que de garantir la pérennité de ses actions sur la communauté au sens large, afin que les programmes continuent de se développer, que les comportements communautaires continuent à évoluer vers la tolérance et que les gains stratégiques ne soient pas perdus, entre autres effets.

Groupe de travail : sous-groupe de la coalition chargé de faire avancer un domaine précis de son action. Des groupes de travail peuvent être formés pour atteindre chacun des principaux buts de la coalition, élaborer des plans de travail plus détaillés et en conduire la mise en œuvre.