

# Guide pratique de mise en place d'alliances nationales et régionales efficaces sur les MNT

## Remerciements

Destiné à faciliter la création d'alliances nationales et régionales sur les MNT, ce guide pratique propose plusieurs outils, exemples et ressources à adapter et utiliser selon les besoins locaux. Il a été développé grâce à la contribution importante de plusieurs alliances nationales et régionales sur les MNT et de plusieurs réseaux consacrés à la nutrition et au VIH/SIDA. Il s'appuie également sur des ressources développées par plusieurs partenaires de développement utiles pour les coalitions de la société civile. Nous tenons à remercier tout particulièrement les évaluateurs, dont les précieux commentaires ont enrichi ce guide.

**Auteurs :** Shoba John, Cristina Parsons Perez, Katie Dain

**Coordination éditoriale :** Jimena Márquez Donaher

© Alliance sur les MNT, 2017

© Photo page de couverture : Banque asiatique de développement, Indonésie



# INTRODUCTION

Responsables de 68% des 56 millions de décès survenus dans le monde en 2012, les maladies non transmissibles (MNT) constituent un enjeu majeur de santé mondiale et de développement. Il s'agit notamment des cancers, du diabète, des maladies cardiovasculaires, des maladies respiratoires chroniques et de la démence. Les quatre facteurs de risque modifiables communs aux quatre principales MNT sont le tabagisme, l'usage nocif de l'alcool, la mauvaise alimentation et la sédentarité. Agir sur les MNT et leurs facteurs de risque exige une approche multisectorielle et une action collective de la part des organisations de la société civile (OSC).

## Rôle de la société civile dans la prévention et la maîtrise des MNT

La société civile joue un rôle essentiel en matière de prévention et de maîtrise des MNT dans quatre grands domaines :



**SENSIBILISATION**



**PLAIDOYER**



**ACCÈS**



**RESPONSABILISATION**

Grâce à ses différents rôles, la société civile des MNT peut mobiliser et autonomiser les personnes souffrant de MNT et promouvoir une réponse de la société tout entière. La mise en place de coalitions fait partie intégrante de la mobilisation de la société civile autour des MNT. Dans le sillage de la création de l'Alliance mondiale sur les MNT, des alliances nationales et régionales sont apparues dans le monde entier au cours des dernières années.

Dans le cadre de son analyse situationnelle des alliances nationales et régionales sur les MNT publiée en novembre 2015<sup>1</sup>, l'Alliance sur les MNT a étudié et interrogé des alliances nationales et régionales sur les MNT afin de fournir un instantané de la situation actuelle de la société civile des MNT. L'analyse situationnelle a mis à jour le besoin de renforcer les capacités pour guider la création d'alliances efficaces.

Dans son Plan stratégique 2016 – 2020, l'Alliance sur les MNT accorde la priorité au développement des capacités, afin de porter une action régionale et nationale sur les MNT en soutenant le développement et la croissance d'une société civile des MNT efficace et durable. À cet effet, l'Alliance sur les MNT a conçu ce guide pratique de mise en place d'alliances nationales et régionales efficaces sur les MNT, afin de soutenir les nouvelles alliances tout au long de leur construction.

Ce guide propose des étapes et outils pratiques pour créer et mettre en place des alliances nationales et régionales efficaces sur les MNT. Il s'appuie sur des exemples de formation de coalitions de tous types. Il a notamment exploité les contributions de coalitions consacrées aux MNT, à la nutrition et au VIH/SIDA. Les conseils contenus dans ce document, ainsi que les différents outils et exemples y figurant sont destinés à faciliter la discussion et la prise de décisions au sein d'alliances nationales et régionales sur les MNT, sans impliquer de la part de l'Alliance sur les MNT la validation d'une quelconque approche ou d'un quelconque modèle spécifique. Nous recommandons fermement d'adapter le contenu de ce guide au contexte et aux capacités locales.

## Objectifs du guide

Le guide est destiné à :

**DÉCRIRE DES ALLIANCES**, leurs types, objets, avantages et enjeux en matière de prévention et de maîtrise des MNT

**ÉNUMÉRER DES ÉTAPES CLÉS** pour la mise en place d'alliances nationales et régionales efficaces sur les MNT

**FOURNIR DES OUTILS PRATIQUES** et des modèles susceptibles de faciliter la mise en place d'alliances.

**IDENTIFIER DES MESURES CONCRÈTES** améliorant l'efficacité et les résultats des alliances sur les MNT

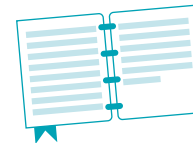
## Alliances/Coalitions

Une alliance ou coalition peut être définie de façon générale comme un groupe de personnes ou d'organisations réuni autour de politiques communes tout en conservant chacune leur autonomie. S'agissant des alliances sur les MNT, l'objectif commun mobiliserait les membres autour d'une action collective sur des politiques spécifiques de prévention et de maîtrise des MNT.

Au titre de la définition ci-dessus, une alliance a :



Des membres



Un programme commun



Un public cible



Des valeurs

**ALLIANCE**

## Pourquoi former des alliances ?

Les efforts des organisations individuelles sont souvent limités, isolés ou dispersés. Former une alliance permet de :

- donner davantage de poids et de visibilité aux questions relatives aux MNT
- assurer un meilleur accès aux instances politiques et de pouvoir
- atteindre des objectifs que les organisations ne seraient pas en mesure d'atteindre seules
- mettre en commun différentes compétences, expériences et ressources afin de surmonter les lacunes individuelles dans la prise en charge des MNT

Les membres du Richmond Group of Charities à Londres travaillaient chacun de leur côté avec le ministère britannique de la Santé (installé à Richmond House, d'où le nom de la coalition) sur des questions de santé à long terme. Conscients de la valeur de l'action collective, ils ont créé une association commune afin de mieux peser sur les politiques et pratiques en matière de santé et de prise en charge sociale pour chacun des groupes de personnes souffrant des maladies chroniques qu'ils représentaient.

De même, en Colombie, deux groupes d'organisations travaillaient séparément sur la lutte antitabac et le droit à la santé. Ils ont été réunis par leur intérêt commun à s'élever contre l'ingérence d'intérêts privés dans la santé publique, ce qui a conduit à la création de la Table nationale pour la santé.

En Éthiopie, des organisations de lutte contre les principales MNT souhaitaient tirer parti de l'expérience de création d'un cadre d'action stratégique national pour le cancer et aider le gouvernement à développer un cadre d'action stratégique national pour chacune des MNT. Elles ont constitué le Consortium d'associations éthiopiennes sur les MNT.

Faute d'être mises en place avec soin, les alliances courent le risque de :

- sacrifier des priorités et des positions
- entrer en concurrence pour le contrôle, les crédits, la visibilité et les ressources
- manquer de transparence et de responsabilité envers leurs membres et l'opinion publique
- ternir l'image des organisations membres
- empiéter sur le travail des membres ou affaiblir leurs missions

Les alliances sont souvent divisées lorsqu'elles doivent choisir entre mettre l'accent sur la prévention ou la prise en charge ; une maladie spécifique ou un facteur de risque, le plaidoyer ou la prestation de services. Ces points doivent être résolus en amont de la planification stratégique, en fonction des atouts et des priorités des organisations, des opportunités politiques et d'un programme commun pertinent pour les membres. Ainsi, l'Alliance argentine sur les MNT rassemble des groupes qui travaillent sur la lutte antitabac, les bonnes habitudes alimentaires, les droits des femmes, les droits des consommateurs, le cancer, le diabète, les droits de l'homme et le droit à l'eau. À l'issue de discussions, ces groupes ont décidé à l'unanimité de mettre l'accent exclusivement sur la prévention des MNT, tandis que des groupes de patients et des organismes médicaux professionnels externes à l'alliance s'attachent aux questions liées à la prise en charge.

Les choses peuvent également être problématiques si la mission et les priorités des organisations membres sont affaiblies ou modifiées par l'alliance. Les alliances doivent prévoir des activités qui soutiennent et valorisent les organisations membres par un renforcement des capacités et un partage des ressources.

Des ressources limitées sont souvent sources de difficultés au sein des alliances. Les efforts de financement de l'alliance peuvent empiéter sur les sources de financement des membres. La Healthy Caribbean Coalition (HCC) a résolu ce problème en évitant sciemment de lever des fonds auprès de donateurs nationaux et en s'adressant à des donateurs mondiaux et régionaux, moins susceptibles de financer des OSC nationales. Elle évite également les projets de mise en œuvre, pour lesquels les membres bénéficient d'une aide par le biais de subventions continues. La transparence et le débat autour du financement sont essentiels afin d'éviter une concurrence malsaine.

L'Alliance sud-africaine sur les MNT s'est appuyée sur le modèle de développement de groupe de Bruce Tuckman à propos des phases que peut traverser une alliance, pour résoudre ses propres problèmes. **Les outils** permettant de relever ces défis peuvent aider les alliances à anticiper, traiter et contourner ces derniers.

# Étapes pour la mise en place d'alliances régionales et nationales efficaces sur les MNT

Bien que les alliances nationales et régionales sur les MNT aient souvent un point de départ spontané, une approche stratégique de leur mise en place peut aider à canaliser les efforts et améliorer les résultats. Ce chapitre aborde les étapes clés de la mise en place d'une alliance sur les MNT :

1. **Évaluer** et définir le besoin d'une alliance
2. **Délimiter** le périmètre et identifier les partenaires potentiels
3. **Démontrer** le bien-fondé des partenariats
4. **Développer** un programme commun par le biais d'une planification stratégique
5. **Fixer** une structure organisationnelle et une gouvernance

## Évaluer et définir le besoin d'une alliance

La première étape de mise en place d'une alliance consiste à vérifier qu'il existe un besoin d'une alliance ! L'idée de l'établissement d'une alliance peut venir d'une organisation ou d'un individu, mais il est bon de réunir plusieurs organismes de même sensibilité afin d'examiner le besoin en profondeur. Parmi les questions à poser :

- 1 Certains objectifs en matière de MNT seront-ils mieux remplis grâce à une action collective ?
- 2 Existe-t-il des préoccupations en matière de MNT qui ne sont pas traitées par des organisations existantes ?
- 3 Existe-t-il des questions transversales qu'il est plus logique de traiter ensemble ?
- 4 Existe-t-il des défis à l'action en matière de MNT qui nécessitent une réponse coordonnée ?
- 5 Existe-t-il des opportunités qui seraient mieux exploitées au sein d'une coalition ?
- 6 Existe-t-il des partenaires avec un intérêt similaire en faveur d'une action collective ?

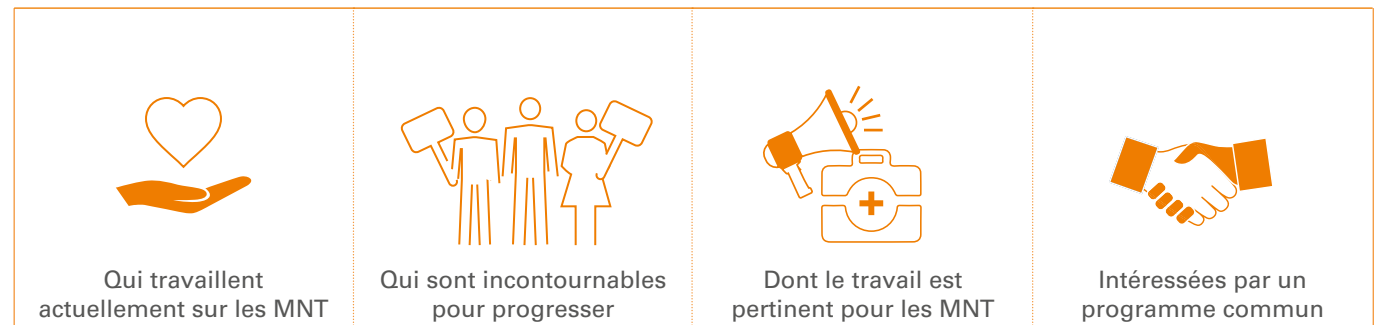
À cet égard, une cartographie de la société civile explorant le profil des activités et besoins actuels d'organisations dont le travail s'inscrit dans la prévention et la maîtrise des MNT peut jeter un éclairage utile. Ainsi, la cartographie pourrait mettre en lumière les lacunes dans la réponse de la société civile, des approches permettant de les combler, et un intérêt et un périmètre pour la création d'une alliance. Une fois le(s) besoin(s) spécifique(s) identifié(s), définissez-le(s) et formulez-en la logique afin de voir s'il existe un intérêt des principales parties prenantes en faveur d'une action collective. **Voici** un exemple de cartographie à adapter pour couvrir toutes les OSC dont le travail est pertinent en matière de prévention et de maîtrise des MNT dans des contextes nationaux et régionaux.

# Délimiter le périmètre et identifier les partenaires potentiels

Une fois le besoin d'une alliance identifié, le moment est venu de déterminer qui devrait en faire partie. Les partenaires doivent être des organisations / instances de même sensibilité partageant des liens et un intérêt pour les MNT et / ou leurs facteurs de risque. Comme indiqué en figure 1, l'alliance sur les MNT doit envisager les OSC et autres parties prenantes pertinentes suivantes :

- celles qui sont déjà actives dans le pays en matière de MNT et de leurs facteurs de risque
- celles, actives ou non, qui sont incontournables pour accélérer la réponse
- celles qui travaillent sur d'autres questions pertinentes pour la réponse aux MNT
- celles qui manifestent un intérêt en faveur d'un partenariat dans ce domaine

## PARTIES PRENANTES



**Fig 1.** Parties prenantes potentiellement partenaires

Étant donné que les actions dans des secteurs non sanitaires tels que le commerce et l'agriculture contribuent souvent à l'épidémie de MNT, il est stratégique de s'associer avec des acteurs de la société civile qui travaillent sur ces questions. Les Objectifs de développement durable des Nations Unies, adoptés récemment, constituent une nouvelle voie importante pour trouver des partenaires potentiels dans la communauté du développement. Comme indiqué en figure 2 (page 8), il peut s'agir d'acteurs qui travaillent notamment sur la santé de la mère et de l'enfant, la nutrition, les maladies transmissibles, les droits de plusieurs groupes vulnérables, l'eau, les préoccupations environnementales et les questions urbaines et rurales.

# LA PLACE DES MNT DANS LES ODD

## Appel en faveur d'une approche intégrée



Fig 2. La place des MNT dans les ODD



Les résultats de la cartographie de la société civile mentionnée ci-dessus, constituent un bon point de départ pour rechercher des partenaires. Vous pouvez également utiliser l'outil d'évaluation des parties prenantes pour développer une matrice d'OSC pertinentes sur différentes questions liées aux MNT, en fonction de leur intérêt et de leur poids, afin d'identifier celles qui pourraient être invitées à devenir membres de l'alliance et celles qui sont susceptibles d'apporter un **soutien externe**.

Remplissez la matrice en dressant la liste d'organisations / individus spécifiques, évaluez pourquoi ils pourraient s'intéresser aux MNT et s'ils peuvent convenir à votre alliance sur les MNT. Incluez celles qui n'appartiennent pas au secteur de la santé mais dont le travail est important pour la prévention et la maîtrise des MNT. **Cet exemple** contient une liste de partenaires potentiels et des liens vers certains réseaux internationaux de la société civile intéressants pour les MNT et dont les membres nationaux pourraient figurer sur la carte de la société civile, faire l'objet d'une évaluation de partie prenante et finalement être invités à rejoindre votre alliance. Certaines alliances choisissent d'être multisectorielles et comprennent universités, agences de recherche et entreprises pertinentes du secteur privé. Sont exclus d'office pour une alliance sur les MNT les organismes appartenant au secteur du tabac et de l'alcool ou les sociétés alimentaires et de boissons dont l'activité principale freine la réalisation des cibles mondiales en matière de MNT.

Voici quelques grands critères pour identifier des partenaires auxquels proposer de rejoindre l'alliance :

- bien placés pour répondre au besoin identifié de créer une alliance
- disposés à contribuer à l'alliance
- structure organisationnelle adaptée
- valeurs clés et principes concordants
- accès à des cibles de plaidoyer et à des acteurs influents
- mobilisation de la communauté cible
- bonne réputation professionnelle

Les efforts de recrutement de membres semblent avoir aidé à la formation de certaines alliances. Au Brésil, ACT Brazil a organisé pour des groupes de femmes une série d'ateliers régionaux de plaidoyer sur la lutte antitabac, qui a débouché sur la formation d'un réseau de lutte antitabac, ensuite devenu la coalition brésilienne sur les MNT (Aliança de Controle do Tabagismo + Saude ACT+). De même, plusieurs alliances sur les MNT en Afrique de l'Est ont organisé des ateliers spécifiquement destinés à recruter et former des membres. Un exemple de programme de l'atelier organisé par l'Alliance de Zanzibar sur les MNT est disponible [ici](#).

L'Alliance sur les MNT a appliqué certains critères lors de sa création en 2009. Elle a décidé de n'inviter que des fédérations mondiales de même sensibilité et dont la structure était similaire, afin d'avoir davantage d'impact et de légitimité. Étant donné que l'Alliance souhaitait peser sur des plateformes mondiales, ses membres devaient jouir d'une réputation internationale et entretenir des liens officiels avec l'OMS, et avoir des membres sur le terrain qui donneraient une légitimité à son travail.

## Démontrer le bien-fondé des partenariats

Une fois que vous avez une liste préliminaire de partenaires potentiels, le moment est venu de les contacter et de les convaincre de démarrer une alliance sur les MNT ou d'en rejoindre une. Certains seront peut-être déjà convaincus du besoin d'une action collective, tandis que d'autres auront peut-être besoin de plus de persuasion. Dans d'autres cas, les liens entre le travail d'une OSC et les MNT ne seront pas forcément apparents et devront être démontrés.

### Principaux conseils pour convaincre les parties prenantes de participer à l'alliance

- Développer la vision, la mission et la charte graphique de l'alliance de façon suffisamment large pour attirer une grande variété d'acteurs.
- Développer et exprimer une valeur ajoutée claire de l'alliance, en veillant à éviter les doubles emplois avec le travail des membres.
- Mobiliser très tôt les dirigeants des organisations, afin de vous assurer leur participation.
- Instaurer une relation de confiance avec des individus représentant les organisations.
- Fixer clairement les rôles et responsabilités dès le départ.
- Créer un espace au sein de la structure de l'alliance qui permette aux différents partenaires d'avoir différents degrés d'association.
- Participer à des réunions / réseaux traitant de questions pertinentes pour les MNT et étudier les liens éventuels.
- Organiser des interventions pilotes avec des OSC d'autres secteurs et partager l'expérience.
- Générer et présenter des données factuelles sur les co-bénéfices d'interventions conjointes sur les MNT et d'autres thématiques.
- Aligner les MNT et leur réponse sur les objectifs des partenaires potentiels.
- Rédiger des documents d'orientation conjoints.

Ainsi, l'Alliance indienne sur les MNT s'attache à sensibiliser un public plus large que les organisations de lutte contre les MNT. Elle a donc décidé de s'appeler « Healthy India Alliance » (Alliance pour une Inde en bonne santé) et affiche comme vision « catalyser l'action multisectorielle afin d'améliorer la santé et la qualité de vie ». Pour sa part, la coalition brésilienne sur les MNT a créé un noyau qui mène des consultations sur des questions de gouvernance et de stratégie auprès d'un réseau informel ouvert plus vaste de près de 1 000 OSC qui reçoivent des informations sur des problèmes de MNT et offrent leur soutien aux campagnes de l'alliance. Le Forum bangladaise sur les MNT a contacté des réseaux travaillant sur la nutrition, la santé urbaine et l'environnement et leur a démontré, lors de réunions, le bien-fondé de réponses communes aux problèmes de MNT.

La troisième colonne (motif d'intérêt) de la matrice d'évaluation des parties prenantes (cf. outil 1) constitue le point de départ pour défendre l'établissement d'une alliance sur les MNT. À partir de ces informations, remplir l'**outil « démontrer le bien-fondé »** permettra de déterminer comment replacer les MNT dans le contexte et la langue du partenaire.

La contextualisation est essentielle pour les partenaires. Ainsi, une ONG environnementale s'intéressera par exemple à la réduction de la pollution atmosphérique par la promotion des transports en commun. Mais elle pourrait facilement signer une pétition en faveur de voies cyclables et piétonnes qui facilitent l'activité physique (une intervention sur les MNT) s'il était prouvé que le système offre une connectivité complète permettant d'augmenter l'utilisation des transports en commun qu'elle défend.

Il convient de créer des espaces destinés aux hauts responsables des organisations membres, afin d'assurer leur mobilisation et leur participation active. Vous pouvez par exemple les inviter à des manifestations spéciales de l'alliance ou les impliquer dans la gouvernance. Ainsi, l'Alliance norvégienne sur les MNT a créé un groupe de pilotage qui réunit les directeurs généraux de ses fédérations membres qui en ont fixé les priorités. Les équipes des organisations membres se chargent du suivi de ces décisions jusqu'à leur mise en œuvre.

## Développer un programme commun par le biais d'une planification stratégique

La première tâche à accomplir pour une nouvelle alliance sur les MNT consiste à définir un programme commun correspondant au mandat et aux intérêts de ses membres, tout en les aidant à poursuivre des objectifs communs. Envisager et fixer des objectifs communs est un élément important de la mise en place d'une alliance sur les MNT. Il est bon de fonctionner de manière systématique grâce à une planification stratégique impliquant les membres et d'autres partenaires clé externes.

Le processus de planification stratégique est tout aussi important que le plan. Les étapes clés de la planification stratégique de l'Alliance (mondiale) sur les MNT montrent bien les points à couvrir et peuvent aider à façonner ce processus. Voici un certain nombre d'éléments à garder à l'esprit avant de se lancer dans une planification stratégique :

- Mobiliser une grande variété de parties prenantes internes et externes à l'alliance.
- Créer un espace de consultation permettant l'expression de plusieurs idées et points de vue.
- Discuter de la manière dont les points de vue des partenaires externes (gouvernements, secteur privé par exemple) peuvent être repris dans la planification.
- Fixer des délais précis afin d'éviter une planification trop longue, de rater des opportunités et de retarder la mise en œuvre.
- Concevoir un plan réaliste à la hauteur des capacités de l'organisation, des opportunités et des délais.

L'Alliance sud-africaine sur les MNT a adopté une procédure inclusive, ascendante et participative de développement de ses priorités stratégiques, en organisant une réunion de partenaires clés. Plus de 100 participants d'OSC, d'agences gouvernementales, d'instituts universitaires et de recherche et du secteur privé ont effectué une analyse SWOT des secteurs (identifier les atouts, les faiblesses, les opportunités et les menaces) et ont conçu un Plan d'action national sur les MNT, qui identifie des domaines prioritaires d'action collective. Le rapport de la réunion présente le plan national et donne des idées pour inciter différentes parties prenantes à participer à la planification et aux actions de l'alliance.

La figure 3 présente un cadre de planification stratégique qui aide les alliances à développer / affiner leur vision et leur mission, fixer des objectifs, évaluer leurs capacités et développer des objectifs et activités stratégiques, ainsi que des indicateurs permettant d'évaluer le succès de leurs actions. Un plan stratégique permet non seulement de fixer un cap, mais également d'attirer des ressources pour l'alliance.



Fig 3. Cadre de planification stratégique

Toutes les alliances ne seront pas forcément en mesure de mener une planification stratégique aussi détaillée que sur la figure ci-dessus, ni de recruter des services à cet effet. **L'outil** simple de planification stratégique peut être utilisé par une alliance, en nommant un facilitateur neutre et respecté au sein du groupe lorsque les ressources sont limitées<sup>2</sup>. Si les ressources le permettent, un planificateur stratégique professionnel peut être recruté pour guider l'alliance dans sa planification. Un guide pas à pas de **planification stratégique** conçu par l'Alliance internationale sur le VIH/SIDA fait partie des ressources. Le projet de plan stratégique de l'Alliance ougandaise sur les MNT contient les éléments clés d'un plan. Consultez le Guide pratique de sensibilisation de l'Alliance sur les MNT pour trouver de précieux conseils et des études de cas concrètes sur la création d'alliances consensuelles de plaidoyer sur les MNT<sup>3</sup>.

## Fixer une structure organisationnelle et une gouvernance

Il s'agit de deux des tâches les plus ardues à accomplir lors du lancement d'une alliance. L'enjeu découle en partie des divergences d'opinion pouvant exister entre les membres quant à la structure de l'alliance et la manière dont elle doit être dirigée. Dans un premier temps, les alliances ne doivent pas se laisser envahir par de longues discussions sur la structure et le statut juridique. Elles doivent plutôt consacrer le début de leur activité à explorer plusieurs partenariats et méthodes de travail dans le cadre d'objectifs à court terme et de campagnes, et concevoir progressivement un programme commun. En accumulant rapidement une certaine expérience du travail en commun et en développant un programme commun, les alliances sont généralement mieux à même de peaufiner la structure d'ensemble de l'alliance et de discuter d'un cadre juridique. Dans cette optique, nous présentons ici les différents éléments de structure organisationnelle et de gouvernance que les alliances peuvent reprendre lorsque leurs membres commencent à travailler ensemble.

La structure organisationnelle est le cadre institutionnel qui structure l'alliance et qui la distingue du contexte dans lequel elle évolue. La gouvernance détermine qui détient le pouvoir, qui prend les décisions, comment d'autres acteurs se font entendre et comment rendre compte (Institut sur la gouvernance, Canada).

Une fois un programme commun développé grâce à la planification stratégique, l'étape suivante consiste à convenir d'une structure organisationnelle permettant de le réaliser. Le mot d'ordre est « la forme suit le fond ». La figure 4 indique que la structure organisationnelle des alliances comprend généralement :



**Fig 4.** Cadre organisationnel

2 Comment développer un plan stratégique. Un outil pour les ONG et organisations communautaires. Alliance internationale sur le VIH/SIDA. [https://www.k4health.org/sites/default/files/Developin\\_a\\_strategic\\_plan.pdf](https://www.k4health.org/sites/default/files/Developin_a_strategic_plan.pdf)

3 Guide pratique de sensibilisation de l'Alliance sur les MNT. [http://www.uicc.org/sites/main/files/atoms/files/NCD\\_Alliance\\_Toolkit.pdf](http://www.uicc.org/sites/main/files/atoms/files/NCD_Alliance_Toolkit.pdf)

## A. Conseil d'administration

Chaque alliance doit avoir une instance décisionnelle transparente chargée de la gouvernance d'ensemble. La participation individuelle se fait sur la base du volontariat, pour des raisons de viabilité. Les alliances créent plusieurs types d'instances décisionnelles chargées de gérer leur travail. Certaines ont une structure générale exhaustive telle qu'un comité de coordination, tandis que d'autres ont des comités directeurs / groupes de pilotage / conseils d'administration nommés ou élus parmi les membres. Cette instance peut comprendre uniquement des organisations membres de l'alliance, uniquement des membres individuels ou les deux. Vous trouverez [ici](#) un descriptif de certains des modèles structurels les plus répandus.

Une instance dirigeante doit :

- savoir dans quelle mesure l'organisation atteint ses objectifs
- identifier et respecter des conditions juridiques
- prendre des décisions stratégiques et opportunes
- expliquer où, pourquoi et comment l'argent a été dépensé
- assurer un leadership fort à l'alliance
- traiter les membres de façon juste et équitable

Les expériences passées ont montré que les points suivants sont importants dans le choix de l'instance décisionnelle de l'alliance.

### Six questions pour savoir quel format d'instance dirigeante choisir

Quel type d'instance peut :

- 1 vous aider à réaliser votre programme commun / plan stratégique ?
- 2 faciliter une prise de décision rapide et efficace au sein de l'alliance ?
- 3 débloquer des contributions et des engagements de la part des membres ?
- 4 représenter des groupes d'intérêt clés au sein de l'alliance ?
- 5 faciliter l'accès à votre public extérieur ?
- 6 gérer les jeux de pouvoir au sein de l'alliance ?

Ainsi, l'Alliance australienne pour la prévention des maladies chroniques (ACDPA) s'est dotée d'un groupe de pilotage qui réunit les directeurs généraux de ses cinq membres. Bien que l'ACDPA ne soit pas légalement constituée, ses membres sont toutes des associations enregistrées. La présidence est tournante entre les membres tous les deux ans. Les directeurs généraux des membres se réunissent tous les trimestres dans le cadre du groupe de pilotage pour prendre des décisions sur des questions stratégiques de l'alliance. Ils tentent également de faire le lien entre le travail de leurs propres adhérents et celui de l'ACDPA, tandis que les responsables des relations gouvernementales pour le compte de ces organisations travaillent en coordination avec le directeur général de l'ACDPA dans la mise en œuvre des efforts de plaidoyer de l'alliance. Les membres s'acquittent d'une cotisation. En outre, l'organisation assurant la présidence abrite les locaux de l'alliance et lui fournit un soutien opérationnel.

Par ailleurs, la plupart des alliances d'Afrique de l'Est sont des personnes morales et comprennent des organisations membres elles-mêmes légalement constituées. Elles ont des conseils d'administration / comités exécutifs officiels. Ainsi, l'Alliance de Zanzibar sur les MNT comprend trois organisations membres (qui travaillent respectivement sur le diabète, le cancer et le cœur). Son instance dirigeante comprend 10 représentants des différentes organisations membres et élit un comité exécutif composé du président, du vice-président, du secrétaire général et du trésorier. En outre, ce comité comprend 2 représentants des organisations membres. Même si aux termes de la constitution, le comité est tenu de se réunir tous les 3 mois, il se réunit plus souvent afin de suivre les projets de près. Le secrétaire général participe au fonctionnement quotidien de l'alliance et le chef de projet dépend de lui hiérarchiquement.

Les alliances d'Amérique latine ont toutes choisi de conserver un statut de coalition informelle non juridique. Ainsi, la Healthy Latin America Alliance comprend un groupe de travail constitué de représentants d'organisations qui travaillent sur la lutte antitabac, les droits des consommateurs, le cancer et le cœur. Le groupe de travail fonctionne comme un groupe informel dont les membres ayant une expérience en matière de plaidoyer dans la région se réunissent afin d'aider tout pays ayant besoin d'aide pour ses initiatives en matière de MNT et travaillent sur des objectifs communs. Le groupe a récemment aidé le Chili à développer une stratégie pour contrer l'influence de l'industrie sur sa politique alimentaire.

## Rôles et responsabilités

L'instance dirigeante :

- fixe et préserve la vision, les valeurs et la réputation de l'alliance
- donne une orientation stratégique à long terme à l'alliance
- supervise la performance et l'intégrité de l'organisation
- approuve le budget et les comptes annuels
- nomme et révoque le secrétaire / directeur exécutif
- approuve et révoque des membres selon une procédure bien établie
- crée et annule des groupes de travail / comités
- veille à ce que l'alliance respecte l'ensemble de ses obligations réglementaires et statutaires
- gère et soutient le personnel et les bénévoles le cas échéant

## Procédure de sélection

Certaines alliances élisent les membres de leur instance dirigeante. D'autres ont des membres nommés. Ainsi, la Healthy Caribbean Coalition dispose d'un conseil élu, tandis que le groupe de pilotage de l'Alliance (mondiale) sur les MNT choisit ses propres membres. Les alliances devront mettre sur pied une procédure de sélection pour l'instance dirigeante. Parmi les bonnes pratiques en la matière, citons :

- définir une procédure et des critères clairs de représentation au sein de l'instance dirigeante
- diffuser auprès de l'ensemble des parties prenantes les postes vacants et la procédure pour faire partie de l'instance dirigeante
- assurer les mêmes opportunités à tous les membres susceptibles d'être envisagés pour le poste
- communiquer clairement aux candidats et à l'alliance les résultats de la sélection
- avoir un mécanisme de résolution des problèmes quant à la procédure de sélection

L'instance dirigeante fixe la vision à long terme et protège la réputation et les valeurs de l'alliance. Pour faire la différence, elle doit suivre des procédures et politiques appropriées, travailler en équipe et avoir de bonnes relations internes. Une instance dirigeante efficace assurera une bonne gouvernance et un bon leadership si elle :

- comprend son rôle
- assure la réalisation d'objectifs organisationnels
- travaille efficacement individuellement et en équipe
- exerce un contrôle réel
- a un comportement intègre
- est ouverte et responsable

## Gouvernance

Comme indiqué ci-dessus, la gouvernance aide à déterminer qui a le pouvoir, qui prend les décisions, comment d'autres acteurs font entendre leur voix et quels sont les mécanismes de reddition des comptes. Une gouvernance solide de l'alliance est indispensable à la légitimité.

## Processus décisionnel clair

Les instances dirigeantes doivent au premier chef fixer les rôles et responsabilités des différentes composantes de l'alliance. Ainsi, une instance dirigeante pourrait, entre autres priorités stratégiques, décider de promouvoir l'activité physique par la planification urbaine, tout en déléguant au secrétariat et au groupe de travail pertinent la conception détaillée de la campagne.

Les processus décisionnels doivent par exemple clarifier le type de décisions à prendre au niveau de l'instance dirigeante, ce qui serait nécessaire pour que le secrétariat prenne ces décisions, qui serait consulté sur ces décisions, comment rechercher le consensus et prendre des décisions stratégiques, les limites des compromis et comment transmettre ses décisions aux acteurs clés.

Le cadre RACI (figure 5) constitue un outil précieux pour décider qui sera responsable, comptable, consulté et informé sur les décisions de gouvernance d'une alliance.



Fig 5. Schéma de responsabilité RACI

## Prise de décision

Les alliances sont conçues pour entreprendre des actions communes et pour ce faire, la prise de décision peut revêtir plusieurs formes. Certains recherchent une prise de décision consensuelle, tandis que d'autres préfèrent un vote à la majorité au sein de l'instance dirigeante et parmi les membres. Les règles de scrutin doivent figurer dans le mandat de l'instance dirigeante.

**Six étapes pour bâtir le consensus au sein d'une alliance.**

## Direction et gouvernance

Les alliances sur les MNT suivent plusieurs approches pour choisir les responsables de leurs instances dirigeantes. Certaines se fondent sur l'ancienneté et l'expérience, d'autres renouvellent la direction à intervalles réguliers, tandis que d'autres encore élisent leurs responsables par scrutin. Ainsi, c'est un professionnel de santé réputé et haut responsable qui préside l'Alliance nigériane sur les MNT, tandis que la présidence est tournante entre les membres fondateurs de l'Alliance ougandaise sur les MNT. La HCC a prévu des dispositions pour élire son président, tandis qu'au sein de l'Alliance européenne des maladies chroniques, la présidence est assurée par le représentant de l'organisation hôte.

Le président d'une alliance sur les MNT doit :

- jouir de la confiance de l'instance dirigeante, des membres, du secrétariat et des autres parties prenantes ;
- assurer un leadership visionnaire et fixer le cap de l'alliance ;
- faciliter une prise de décision objective et transparente ;
- guider toutes les parties prenantes vers des objectifs convenus ;
- aider et conseiller le responsable du secrétariat afin d'assurer un fonctionnement harmonieux de l'organisation.

## Quelques bonnes pratiques dans la direction d'instances dirigeantes

### Présidence tournante

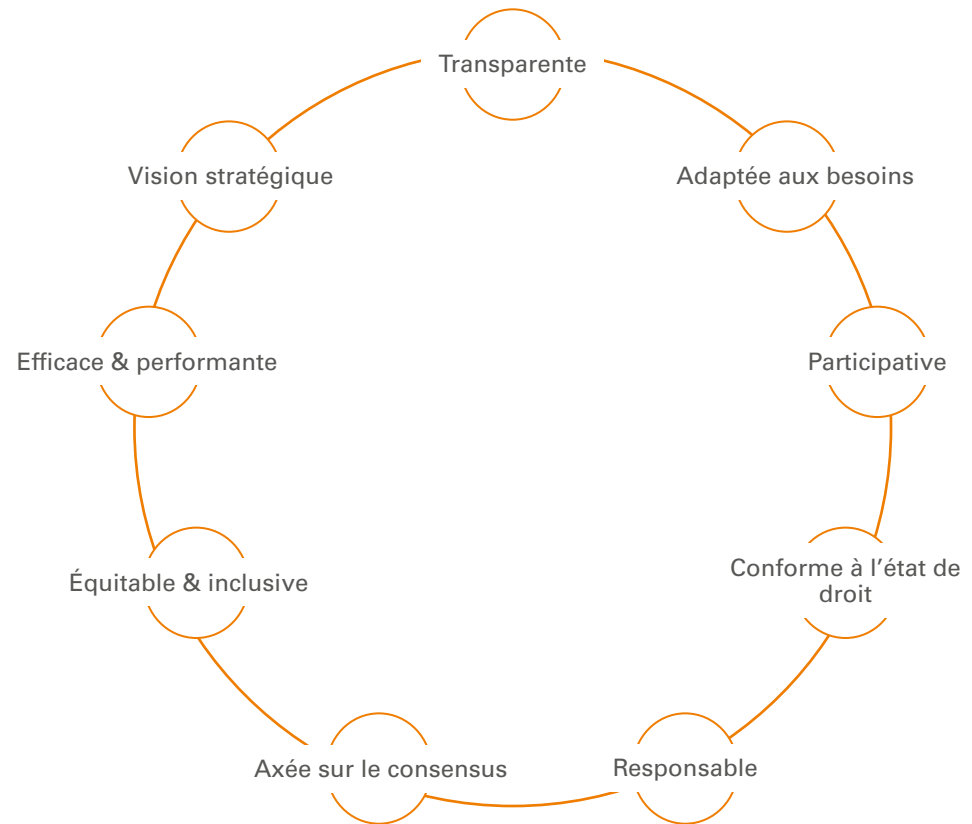
Lorsque le responsable / président de l'instance dirigeante change régulièrement. Cela permet à l'alliance de bénéficier des atouts et des intérêts de membres différents. Le poste de coordinateur de l'Alliance népalaise sur les MNT par exemple, tourne tous les 2 ans entre les membres. La présidence tournante est particulièrement importante dans les alliances où l'instance dirigeante est nommée / choisie (et non élue). Cela permet d'éviter la stagnation de la direction et un éventuel ressentiment parmi les membres. Les alliances dont les instances dirigeantes sont élues peuvent fixer une limite de mandat au président, afin d'encourager un leadership varié.

### Co-présidence

Les alliances ont souvent des co-présidents / co-facilitateurs au lieu d'un seul dirigeant, afin que la structure soit moins hiérarchisée et plus démocratique. Ainsi, Mexico Salud-Hable et l'Alliance uruguayenne sur les MNT ont des facilitateurs qui guident leur travail, et non un responsable unique.



La Commission économique et sociale des Nations Unies pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) propose neuf caractéristiques de bonne gouvernance applicables à votre alliance (figure 6).



**Fig 6.** Neuf caractéristiques de bonne gouvernance

Source: UNESCAP, 2005.

## B. Agence de coordination - secrétariat

Le travail de l'alliance et de son instance dirigeante doit être étayé par un secrétariat doté d'un personnel qualifié. Le secrétariat peut être une instance indépendante située à part, comme c'est le cas pour [l'Alliance sud-africaine sur les MNT](#). Sinon, l'une des organisations membres peut proposer du personnel et des installations pour le secrétariat. Ainsi, l'Alliance allemande sur les MNT bénéficie des services de secrétariat de l'Association allemande du diabète, l'un de ses membres. L'Alliance colombienne sur les MNT bénéficie des services de son organisation membre « Educar consumidoras ».

Les deux approches comportent des avantages et des inconvénients. Bien qu'un secrétariat indépendant puisse sembler neutre et équitable dans son travail auprès de tous les membres, il peut se retrouver isolé faute de comprendre la situation de ses membres et par manque de ressources. D'autre part, un secrétariat géré par une organisation membre aura peut-être du mal à conserver son indépendance (réelle ou perçue), mais il bénéficiera des ressources de l'organisation hôte, ainsi que de son soutien administratif, juridique et en personnel.

Les alliances pourraient jouir d'une plus grande acceptation en détachant des collaborateurs auprès de ses principaux membres et dans des lieux stratégiques. Ce modèle de travail réparti pourrait faciliter le flux constant d'informations entre les membres et le secrétariat de l'alliance. Au démarrage d'une alliance, les membres fondateurs pourraient accorder bénévolement du temps de personnel à l'alliance. Ainsi, au début de l'existence de l'Alliance (mondiale) sur les MNT, plusieurs organisations lui ont accordé 30% de leurs collaborateurs responsables du plaidoyer. Aujourd'hui, les collaborateurs de l'Alliance sont répartis dans des organisations membres à New York et Genève, ce qui lui permet de mobiliser ses institutions cibles clés que sont les Nations Unies et l'OMS, tout en collaborant avec les membres qui les accueillent.

Indépendamment de la nature et de l'emplacement du secrétariat, il convient de fixer une hiérarchie claire et directe entre le secrétariat et l'instance dirigeante de l'Alliance. Dans la plupart des alliances sur les MNT, le responsable du secrétariat dépend hiérarchiquement du président ou secrétaire général de l'instance dirigeante.

L'Alliance norvégienne sur les MNT et l'Alliance européenne des maladies chroniques font tourner leurs secrétariats à intervalles réguliers. Cette pratique offre des opportunités égales à tous les membres, ce qui pousse donc les organisations membres à s'approprier les organisations et à contribuer. Cela permet également de ne pas surcharger l'organisation hôte et d'éviter le trafic d'influences. Toutefois, la pratique d'un secrétariat tournant doit tenir compte de la capacité d'accueil des membres, ainsi que de la viabilité et de la continuité du travail.

### Bonne pratiques de secrétariat

- Le choix du secrétariat doit être un choix éclairé, effectué à l'issue d'un processus décisionnel ouvert et transparent qui implique autant d'OSC participantes que possible.
- L'emplacement du secrétariat, le nombre d'années et les conditions d'accueil par une organisation membre ainsi que la rotation de l'accueil doivent être convenus et figurer dans le protocole d'accord de l'alliance.
- Le secrétariat a besoin de personnel compétent et qualifié, capable d'assurer une coordination managériale et technique, ainsi qu'un soutien opérationnel de l'alliance.
- Toute organisation membre assurant le secrétariat doit prévoir une plateforme opérationnelle efficace à cet effet.
- Quel qu'en soit l'emplacement, le secrétariat doit travailler au nom de tous les membres de l'alliance et sera responsable au premier chef envers l'instance dirigeante de l'alliance et non envers l'organisation hôte.
- L'hôte ne doit exercer aucune influence excessive sur le plan de travail du secrétariat ou son mode de fonctionnement, ni sur l'alliance de façon générale.

- Le secrétariat doit faire rapport régulièrement au président / facilitateur de l'instance dirigeante, tout en respectant les conditions administratives et financières de l'organisation hôte.
- Le secrétariat partagera les opportunités de ressources, de représentation et de coopération avec tous les membres de l'alliance et n'entrera pas en concurrence avec ses membres.

Adapté à partir du Guide SUN de création d'une alliance de la société civile dans un pays SUN et des expériences de la Healthy Caribbean Coalition<sup>4</sup>.

Un modèle de mandat du secrétariat soulignant les principaux rôles et responsabilités du secrétariat est disponible [ici](#).

La gestion fiscale est un domaine dans lequel les alliances ont besoin d'un soutien opérationnel. S'agissant des alliances qui ne sont pas enregistrées comme personnes morales, l'organisation hôte ou un membre du groupe de pilotage sert généralement de représentant financier. Ainsi, les questions financières de l'Alliance européenne des maladies chroniques sont gérées par l'organisation responsable de son secrétariat. S'agissant de l'Alliance (mondiale) sur les MNT, l'un des membres de son groupe est son représentant financier. Lorsque les alliances sont légalement constituées, la gestion fiscale incombe généralement au secrétariat : soit elle est sous-traitée à une autre organisation, soit si le secrétariat est compétent en la matière, il s'en charge directement. Les fonctions financières consistent à tenir à jour les livres de comptes, gérer l'ensemble des transactions financières (encaissements et versements), préparer les comptes pour l'instance dirigeante et faire rapport aux instances gouvernantes pertinentes.

## C. Adhésion

Les membres constituent le cœur de l'alliance, à laquelle ils confèrent la légitimité et l'expertise nécessaires pour atteindre ses objectifs. Les éléments liés à l'adhésion doivent donc être un facteur important lors du choix de la structure organisationnelle et du mode de gouvernance. Le type de membres que les alliances regroupent en leur sein, la manière dont ils sont organisés, leurs rôles et responsabilités, tout doit être soigneusement étudié.

L'une des premières choses à faire est de définir les meilleures enceintes à créer pour les membres potentiels identifiés dans le cadre de la délimitation du champ d'action des membres évoquée au chapitre II (2). Il convient d'organiser les membres en fonction de leurs rôles potentiels et de leur degré de contribution et de collaboration avec l'alliance (figure 7). Les alliances ont généralement des catégories d'adhésion différentes selon les types de parties prenantes ou leur degré d'association. Certaines peuvent être membres de plein droit, et d'autres membres associés.

Les rôles, privilèges et responsabilités varient selon les catégories et doivent figurer clairement dans le protocole d'accord / règlement intérieur de l'alliance. Ainsi, un membre ordinaire aura plein droit de vote, tandis qu'un membre associé peut faire l'objet de limitations de vote ou de participation aux réunions de l'alliance. Les alliances sur les MNT des pays à revenu élevé sont presque toujours assujetties à une cotisation. Celle-ci sert généralement à couvrir les dépenses générales des alliances.



**Fig 7.** Cercles d'adhésion selon le degré d'association

En revanche, les alliances des pays à revenu faible ont rarement des cotisations ou ne facturent qu'un montant minimal, car une cotisation fait peser une charge excessive sur les ressources déjà limitées des membres.

Le rôle des membres de plein droit leur donne généralement la possibilité de :

- participer au développement et à la mise en œuvre des priorités stratégiques de l'alliance ;
- élire des responsables de l'instance dirigeante de l'alliance ;
- proposer de faciliter, participer et contribuer aux comités / groupes de travail de l'alliance ;
- participer aux campagnes de plaidoyer, documents de fond et initiatives média de l'alliance ;
- apporter des ressources techniques et financières pour faire progresser les travaux de l'alliance ;
- assurer la transparence et la reddition des comptes au sein de l'alliance.

## D. Groupes de travail / comités

Les alliances, et particulièrement celles qui comptent de nombreux membres et celles qui traitent de nombreux sujets, peuvent créer des comités et des groupes de travail sur des questions opérationnelles et des thématiques concrètes. Au plan opérationnel, des comités peuvent se pencher sur la collecte de fonds, les questions liées à l'adhésion, etc. Vous pouvez voir [ici](#) comment l'Alliance ougandaise sur les MNT a organisé son travail en plusieurs sous-comités qui relèvent de son Conseil.

Vous pouvez accéder à un modèle de mandat de comité [ici](#) .

Sur le plan thématique, des groupes de travail peuvent être créés pour par exemple étudier la réponse à des maladies individuelles ou traiter les facteurs de risque. Le [modèle](#) de mandat des groupes de travail de la US Round Table en est un parfait exemple.

Vous pouvez trouver un modèle de mandat de groupes de travail [ici](#) .

## Aligner les structures organisationnelles des membres et de l'alliance

Outre des objectifs et rôles communs, un autre facteur à envisager lors de la définition de la structure de l'alliance est la cohérence avec la structure de ses membres. L'Alliance malaisienne sur les MNT s'est par exemple appuyée sur l'engagement de ses premiers collaborateurs individuels et s'est légalement constituée comme une alliance de membres individuels. Les alliances latino-américaines ne sont pour la plupart pas légalement constituées, ce qui permet l'inclusion de nombreuses structures organisationnelles et mouvements qui peuvent être des personnes morales ou non. D'autre part, plusieurs alliances d'Afrique de l'Est ont porté leurs efforts initiaux sur la constitution de structures organisationnelles et la capacité de leurs administrés / membres potentiels, afin de pouvoir interagir et évoluer sans problème au sein de la structure juridique de la coalition et de garantir un alignement institutionnel. Ce facteur prend tout son sens s'agissant d'alliances régionales qui devront s'accommoder du cadre institutionnel d'alliances nationales aux structures différentes.

La structure organisationnelle et la gouvernance d'une alliance peuvent figurer dans un protocole d'accord (MOU) à convenir entre les membres, ou dans la constitution / le règlement intérieur de l'organisation. Un exemple de MOU de l'Alliance européenne des maladies chroniques (entité non juridique) est [disponible ici](#) . Un exemple de règlement intérieur de la Healthy Caribbean Alliance (personne morale) est disponible [ici](#) .

Lors de la réflexion sur le statut juridique de l'alliance, tenez-compte des points [ici](#) .

## Types d'alliances sur les MNT

Aucune alliance sur les MNT ne ressemble à une autre ! Comme indiqué en figure 8, les alliances prennent toutes sortes de formes et de tailles et ont des objectifs divers et variés. Ainsi, tandis que certaines alliances ont des membres fixes (l'Alliance norvégienne sur les MNT par exemple), d'autres sont ouvertes à de nouveaux membres (l'Alliance uruguayenne sur les MNT par exemple). Certaines n'ont qu'une poignée de membres (l'Alliance danoise sur les MNT par exemple), tandis que d'autres ont des membres appartenant à des centaines d'organisations (la Coalition brésilienne sur les MNT par exemple). Certaines ne sont ouvertes qu'aux organisations, tandis que d'autres ne comprennent que des particuliers (l'Alliance malaisienne sur les MNT par exemple) ou admettent les deux catégories. Certaines regroupent des organisations universitaires, de recherche et internationales (la Healthy Caribbean Coalition par exemple), tandis que d'autres comprennent des sociétés médicales (l'Alliance chilienne sur les MNT par exemple), des journalistes (l'Alliance népalaise sur les MNT par exemple) et d'autres encore ont des syndicats et des mouvements de défense des droits qui siègent à leur conseil d'administration (l'Alliance mexicaine sur les MNT par exemple). Certaines alliances sur les MNT permettent la présence de représentants du gouvernement ou de partis politiques (le Forum bangladaise sur les MNT par exemple), tandis que d'autres sont strictement non-gouvernementales. Certaines acceptent différents degrés d'association avec le secteur privé (la NCD Round Table américaine par exemple), tandis qu'un grand nombre d'entre elles l'exclue catégoriquement (la Healthy Latin America Coalition par exemple).

Les alliances peuvent avoir un objectif limité et une existence à court terme. Ainsi, une coalition de campagne peut travailler sur l'adoption d'une taxe sur les boissons sucrées pendant une session budgétaire gouvernementale. La plupart des alliances sur les MNT connues travaillent cependant sur plusieurs thématiques pendant plusieurs années.

Certaines alliances sont légalement constituées (l'Alliance kenyane sur les MNT par exemple), tandis que presque toutes les associations d'Amérique Latine sont des organisations informelles. Comme indiqué sur l'organigramme [ici](#) certaines telles que la Healthy Caribbean Coalition (HCC) ont un modèle hybride avec une entité juridique chargée de la gouvernance et une base d'adhérents plus large et informelle. L'Alliance (mondiale) sur les MNT a une structure plus élaborée. Elle est régie par un comité directeur, guidée par un conseil consultatif et soutenue par un groupe de consultation et d'appui, tout en bénéficiant d'un vaste réseau informel d'alliances nationales et régionales sur les MNT, avec un membre du comité directeur qui en est le représentant financier, le tout étant géré par une équipe opérationnelle répartie entre plusieurs pays. La structure détaillée de l'Alliance sur les MNT est disponible sur : <https://ncdalliance.org/who-we-are/ncd-alliance-structure>

Consultez l'Analyse situationnelle de la société civile des MNT publiée récemment par l'Alliance sur les MNT pour une présentation détaillée des caractéristiques uniques de chaque alliance, ainsi que les tendances et la diversité existant au sein du mouvement<sup>5</sup>.

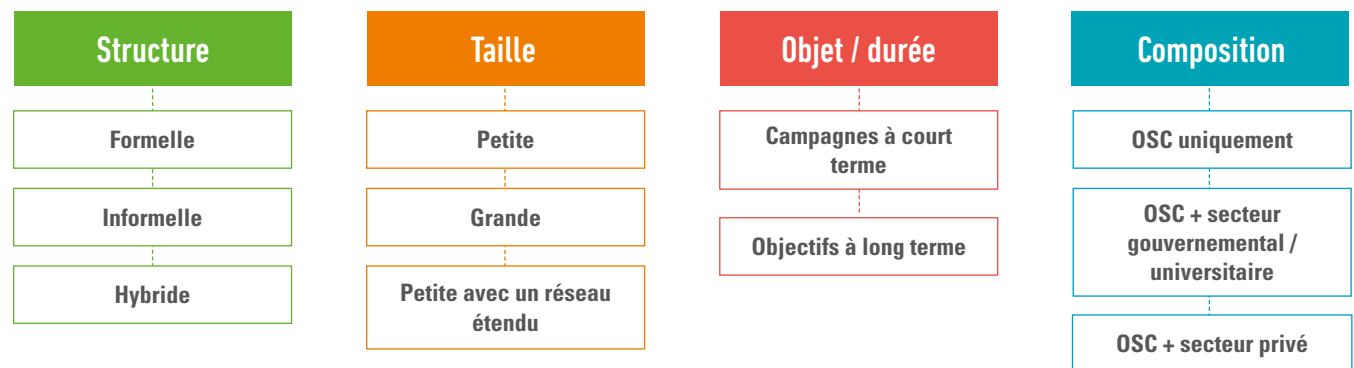


Fig 8. Types d'alliances

<sup>5</sup> Réaliser les objectifs 25 X 25 grâce à des coalitions de la société civile. Analyse situationnelle des alliances nationales et régionales sur les MNT. Alliance sur les MNT, 2015.

# Créer des alliances régionales et nationales efficaces sur les MNT

Une fois les jalons de l'alliance posés, le moment est venu d'envisager les étapes suivantes, qui vont permettre sa mise en place.

## Fournir des ressources à l'alliance

Les ressources sont essentielles pour créer une alliance efficace. Comme indiqué plus haut, un plan stratégique est la pierre angulaire de la mobilisation de ressources, car il permet d'identifier des priorités de financement et d'indiquer un objectif et un cap organisationnels aux donateurs potentiels. La figure 9 indique les étapes entre planification stratégique et mobilisation des ressources. Une cartographie des donateurs peut aider à identifier les donateurs dont les priorités de financement correspondent à celles de l'alliance.

À partir des priorités figurant dans le plan de mobilisation de ressources, préparez un dossier sur les opportunités commerciales potentielles pour l'alliance, puis développez un argumentaire commercial pour les ouvertures que vous décidez de creuser. Participez activement à l'obtention de subventions par voie de concours et présentez des propositions lorsque vous sentez qu'il existe une possibilité de financement. Un modèle de plan de mobilisation de ressources est [disponible ici](#). Le kit de mobilisation de ressources développé par USAID fournit de précieux conseils en la matière<sup>6</sup>.

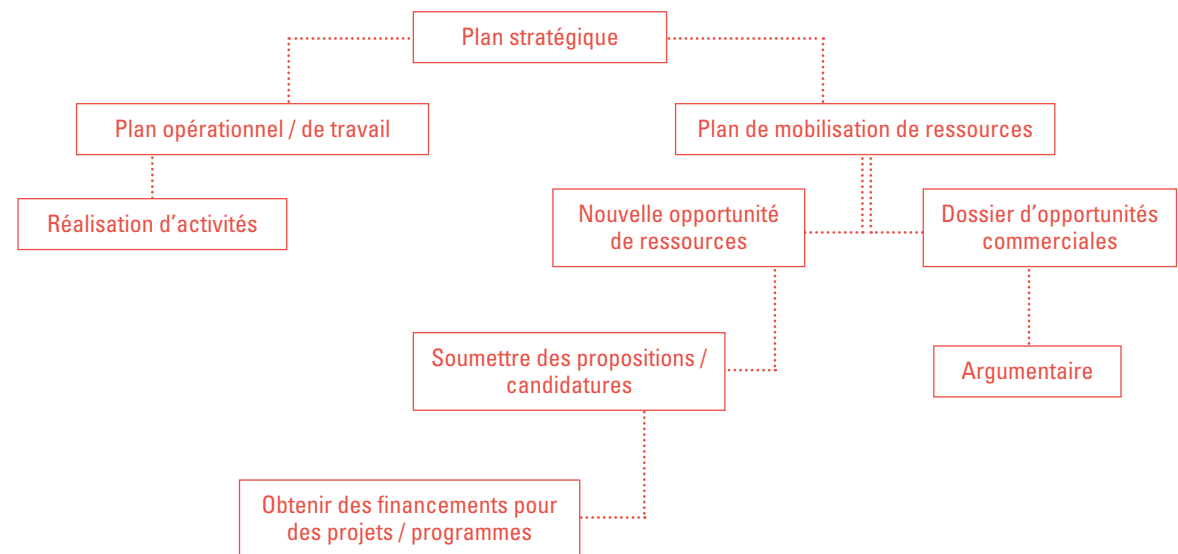


Fig 9. Plan stratégique de mobilisation des ressources

## Démarrer votre plan de mobilisation de ressources en six questions

- 1 Pour quoi collectez-vous des fonds ?
- 2 Qui, au sein de l'alliance, est responsable de la mobilisation des ressources et connaît-il (-elle) bien son rôle et ce que l'on attend de lui (d'elle) ?
- 3 Qui sont vos principaux donateurs ?
- 4 Comment allez-vous identifier, contacter et cultiver vos principaux donateurs et qui s'en chargera ?
- 5 Quand allez-vous mettre en œuvre vos mesures concrètes ?
- 6 Systèmes – quels types de systèmes concrets devez-vous mettre en place pour soutenir vos efforts de mobilisation de ressources ?

Voici un exemple de plan de travail de la Healthy India Alliance, qui affiche ses priorités de financement pour la première année.

## Bâtir légitimité et crédibilité

Les alliances sur les MNT doivent se construire une crédibilité auprès du public qu'elles représentent et une légitimité auprès des gouvernements et autres parties prenantes avec lesquelles elles travaillent. Rien ne marche mieux que des « victoires d'entrée de jeu » pour s'assurer une crédibilité auprès des différents acteurs de l'environnement externe d'une alliance. Les « victoires d'entrée de jeu » peuvent être des campagnes réussies, l'organisation d'un événement novateur, la création d'un partenariat fonctionnel, voire l'obtention d'une subvention.

Les quatre piliers de la crédibilité sont présentés en [Figure 10](#). Tandis que la bonne gouvernance garantit une prise de décision efficace et comptable, la transparence implique des processus ouverts et des informations publiques, la responsabilisation assure une responsabilité d'action à l'aune des engagements et des attentes et la légitimité garantit que les activités et l'impact de l'alliance correspondent à ses valeurs profondes. Consultez la présentation PowerPoint de l'Alliance danoise sur les MNT, qui détaille ces concepts.

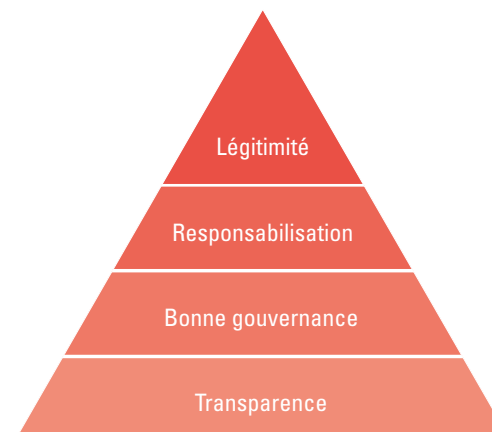


Fig 10. Piliers de la crédibilité

La NCD Round Table américaine a fixé un ensemble de **principes** de transparence, responsabilisation et intégrité que ses membres sont tenus de respecter. Rendez-vous sur la Foire aux questions sur la transparence d'une alliance [ici](#).

Parmi les principales manières d'asseoir votre légitimité et votre crédibilité :

- **Clarté** de la vision et unité de la mission
- **Plaidoyer** factuel
- **Implication** des personnes souffrant de MNT
- **Cohérence** et harmonisation du message
- **Publication** de rapports et des comptes
- **Identification**, suivi et résolution des conflits d'intérêts

## Gérer les conflits d'intérêts

Parmi toutes les mesures susceptibles d'affecter la crédibilité auprès de la société civile, les conflits d'intérêt réels ou perçus doivent être gérés et traités avec le plus grand soin par les alliances sur les MNT, eu égard au rôle que joue le secteur privé dans l'épidémie de MNT et sa réponse.

**Définition :** les conflits d'intérêts sont des circonstances qui créent un risque d'influence excessive d'un intérêt secondaire sur une opinion professionnelle ou des actions autour d'un intérêt principal. Ils se produisent lorsqu'une personne a des relations ou des connexions multiples susceptibles de l'empêcher de faire preuve d'une indépendance de réflexion, d'action ou de jugement. Ce phénomène peut survenir au sein de l'instance dirigeante et parmi les salariés ou les membres, ou dans les interactions, prises de positions et partenariats d'une alliance dans son ensemble. Un conflit d'intérêts perçu peut avoir autant d'importance qu'un conflit d'intérêts avéré.

## Implications du conflit d'intérêts

- Engage les objectifs, le programme et les positions.
- Affaiblit la confiance régnant parmi les membres, ce qui remet en cause l'action commune.
- Provoque une perte de crédibilité de l'alliance sur les MNT auprès du public et nuit à sa capacité à représenter l'intérêt public.
- Amoindrit la légitimité d'une alliance auprès des décideurs politiques et rend le plaidoyer moins percutant.



## Réduire le risque de conflits d'intérêts

Les alliances sur les MNT peuvent instaurer des systèmes pour atténuer le risque de conflits d'intérêts perçus ou avérés. Les alliances peuvent demander à leurs membres de remplir des formulaires de déclarations conformes à la politique de l'alliance en matière de conflits d'intérêts. Il est possible d'effectuer des vérifications préalables des candidatures avant d'admettre de nouveaux membres. Une liste de contrôle pour les formulaires de déclarations avec vérification en amont est [disponible ici](#).

En cas de **conflits d'intérêts**, perçus ou avérés, il existe un schéma indiquant la procédure à suivre pour les résoudre.

### Comment prévenir le conflit d'intérêts

- Inclure la transparence et la responsabilisation dans les valeurs et principes de l'organisation.
- Développer et mettre en œuvre une politique en matière de conflits d'intérêts.
- Exiger des vérifications en amont et une divulgation totale des conflits d'intérêts potentiels de la part de tous les membres et partenaires.
- Instituer un code de conduite exemplaire à l'intention des membres.

**Un code de conduite exemplaire à l'intention des membres**, portant sur les interactions avec le secteur privé, peut traiter des points suivants :

- positions de l'alliance, y compris à propos des partenariats ;
- réunions en-dehors du domaine public ;
- ressources pour les projets ;
- partage de plateformes ;
- co-branding, coédition ;
- utiliser les recherches émanant du secteur privé ;
- recrutement du personnel ;
- politique sur l'acceptation de cadeaux.

Des conseils et outils détaillés portant spécifiquement sur le conflit d'intérêts seront prochainement disponibles.

## Communication interne et externe

La communication d'une alliance sur les MNT doit s'adresser au public interne et externe.

Le public interne comprend essentiellement l'instance dirigeante et les membres. Toute communication de l'instance dirigeante doit rester confidentielle et être dûment enregistrée. Il s'agit généralement de questions de gouvernance et fiduciaires, du travail des sous-comités et groupes de travail, de mises à jour opérationnelles de la part du secrétariat, de décisions prises, du suivi d'actions et de toute autre question que ses membres jugent bon de traiter. La communication aux membres doit comprendre des rapports ponctuels sur les décisions et actions de l'alliance, ainsi que des alertes signalant les opportunités d'action et de coopération. Les alliances utilisent souvent des listes de diffusion électronique, des groupes de messagerie et des conférences téléphoniques pour leur communication interne.

La communication externe est destinée à transmettre un message de l'alliance à des parties prenantes externes. Les alliances sur les MNT utilisent différents supports média pour diffuser leurs messages. L'Alliance sud-africaine sur les MNT tient ses adhérents à jour de ses activités par le biais de bulletins d'informations réguliers. Mexico Salud-Hable se sert de Twitter pour rallier des soutiens à ses campagnes. Les alliances utilisent régulièrement les journaux et la télévision, parfois pour réagir lorsque ses positions font l'objet d'une opposition.

Un plan de communication détaillé calqué sur le plan stratégique de l'alliance et qui en reprend les messages clés avec des porteurs de message influents, dans les médias appropriés, doit être développé afin de traiter la communication aussi bien interne qu'externe. Un modèle de plan de communication est disponible [ici](#).

## Assurer la reddition des comptes

Étant donné la nature d'intérêt public des causes défendues par les alliances sur les MNT, celles-ci doivent être responsables envers leurs principaux administrés, l'opinion publique. Les rapports annuels sont un moyen d'assurer cette responsabilisation. Les réseaux sociaux et le site web de l'alliance peuvent également servir stratégiquement à en communiquer les grandes activités et plans aux parties prenantes.

Les alliances souhaiteront également suivre leur propre évolution dans la mise en œuvre du plan stratégique et évaluer leurs avancées. De plus, elles peuvent avoir des obligations de déclarations vis-à-vis des services d'enregistrement / immatriculation du pays dans lequel elles opèrent, ainsi qu'envers les donateurs. Les alliances se doivent d'assurer le suivi et la diffusion de leurs activités aux parties prenantes pertinentes et aux autorités réglementaires.

Le contrôle financier interne est un moyen clé de garantir la responsabilisation au sein des alliances. Les contrôles doivent s'appliquer à l'instance dirigeante afin d'assurer la reddition des comptes à ses membres où à la haute autorité. Ils doivent également s'appliquer au secrétariat et / ou représentant financier afin d'assurer la reddition des comptes devant l'instance dirigeante.

### Contrôles au sein du conseil d'administration

La transparence financière exige une délimitation claire des rôles et responsabilités de l'instance dirigeante et du secrétariat. Ainsi, il est déconseillé que le trésorier d'une alliance en soit également le comptable. Dans les alliances disposant de peu de personnel et dans lesquelles l'instance dirigeante participe à la gestion des opérations, dont les ressources, il est important de prévoir des cosignataires pour l'approbation des dépenses par le trésorier ou tout autre membre de l'instance. Étant donné que

l'alliance représente les ressources collectives de ses membres qu'elle détient en fiducie, il est important que les dépenses engagées (le cas échéant) par ses membres fassent l'objet de discussions et de décisions par l'instance dirigeante. Ainsi, tout voyage des membres du conseil (dont le président et autres responsables) au nom de l'alliance doit être approuvé par l'ensemble du conseil. Toutes les dépenses doivent respecter le budget adopté par l'alliance. L'instance dirigeante doit donc approuver des budgets annuels prévoyant les dépenses de l'alliance.

## Contrôle du secrétariat

Le responsable du secrétariat pourra effectuer des paiements à hauteur d'un certain montant pour régler des opérations de l'alliance prévues au budget. Une bonne pratique consiste également à fixer des seuils pour les validations et signatures par l'instance dirigeante de dépenses et paiements supérieurs à un certain montant. Si le secrétariat est intégré dans une organisation membre, il peut être bon d'impliquer le trésorier de l'alliance ou un membre de l'instance dirigeante dans le contrôle des ressources de l'alliance. Il est fortement conseillé de prévoir des comptes bancaires séparés pour l'alliance, quelles que soient les dispositions d'accueil du secrétariat.

Les registres des dépenses accompagnés des justificatifs seront tenus conformément aux lois nationales de contrôle des comptes. Le secrétariat doit préparer les comptes de l'alliance et se soumettre aux audits annuels. Les comptes doivent être révisés et approuvés par la haute autorité ou l'instance dirigeante. Un point financier régulier de la part du secrétariat est indispensable pour que l'instance dirigeante puisse prendre au nom de l'alliance des décisions financières éclairées et justifiées.

Voici certains **domaines** qui nécessitent un suivi régulier :

<b>Domaines de suivi</b>	<b>Relevant documents</b>
Fonctionnement de l'instance dirigeante	MOU PV des réunions Plan stratégique
Travail du secrétariat	Plan de travail Rapports à l'instance dirigeante Rapports aux autorités réglementaires
Performance des groupes de travail / comités	Rapports Plans Documents finaux
Campagnes et événements de plaidoyer	Plans de campagnes, rapports d'événements
Communication	Bulletins d'information Rapports des réseaux sociaux
Plan stratégique et plan opérationnel	Rapport annuel Rapport financier
Resource mobilisation plan	Rapport de collecte de fonds
Prestation des services	Rapport de programme Rapport sur les dépenses

Un PowerPoint utilisé par des alliances sur les MNT en Afrique de l'Est afin d'orienter leurs membres quant aux procédures d'audit interne est disponible [ici](#) .

## Renforcement des capacités des membres

Une alliance est la somme de ses parties ! Plus ses membres auront de capacités, plus les efforts de l'alliance seront efficaces. L'analyse SWOT recommandée au chapitre sur la planification stratégique peut permettre d'identifier des domaines de renforcement des capacités des membres. Bien que les initiatives de renforcement des capacités puissent évoluer au fil du temps, voici quelques points susceptibles de vous orienter en amont :

- plans d'action nationaux / régionaux sur les MNT
- pratiques de bonne gouvernance pour les alliances
- développement organisationnel des membres
- stratégies de mobilisation des ressources

Plusieurs alliances sur les MNT en Afrique de l'Est ont lancé auprès de leurs membres des initiatives détaillées de renforcement des capacités au début de leur existence. En Ouganda, les membres de l'alliance ont commencé par se familiariser avec les pratiques de bonne gouvernance, puis ont procédé à des ajustements de leurs structures organisationnelles, afin d'aller dans le sens de leur objectif collectif de plaider auprès des patients. Ainsi, l'association du cœur, constituée exclusivement de professionnels de santé, a été réorganisée pour devenir la Fondation pour la recherche sur le cœur, afin d'accueillir des OSC et d'entreprendre des activités de recherche et de plaider autour de questions liées aux patients. L'Alliance de Zanzibar sur les MNT a mené à l'intention de ses membres une formation de trois jours sur la collecte de fonds, ce qui leur a permis de concevoir un plan de mobilisation des ressources.

# ALLIANCES RÉGIONALES

L'Alliance d'Afrique de l'Est sur les MNT (EANCDA), la Healthy Caribbean Coalition (HCC), l'Alliance européenne des maladies chroniques (ECDA) et la Healthy Latin America Coalition (HLAC) sont quatre alliances régionales actives sur les MNT, une cinquième étant en train de naître dans la région ASEAN. Créer et entretenir des alliances régionales pose des enjeux uniques et nécessite des approches spécifiques. Certains de ces enjeux et approches sont repris dans la liste ci-dessous.

Enjeux	Stratégies
<b>1</b> Identifier une structure d'alliance conforme au cadre organisationnel des alliances nationales.	L'EANCDA fixe un cadre institutionnel et organise des ateliers de renforcement des capacités à l'intention des alliances nationales. La HCC regroupe des ONG de 16 pays des Caraïbes auxquelles elle donne le droit de vote, ainsi que des ONG hors santé, des universités, des représentants du secteur privé et des organisations internationales qu'elle classe dans plusieurs catégories de membres.
<b>2</b> Fixer l'adhésion à une alliance régionale.	L'ECDA n'accepte comme adhérents que les organisations européennes qui travaillent sur les maladies chroniques et qui ont une activité en Europe. L'Alliance sur les MNT de la région ASEAN hésite entre ne rechercher des membres que parmi les membres régionaux des fédérations qui constituent l'Alliance mondiale sur les MNT et inclure aussi des alliances en cours de création dans les pays de la région.
<b>3</b> Gérer des pays de population, taille et puissance variées.	L'Amérique latine regroupe des pays et des alliances sur les MNT de tailles différentes. La HLAC a résolu le problème en acceptant des OSC et des particuliers travaillant sur les MNT dans toute la région. Son comité organisateur comprend des représentants d'associations du cœur, antitabac, de lutte contre le cancer et de groupes de consommateurs.
<b>4</b> Aborder une grande variété de priorités, principes et pratiques.	La HCC a développé un plan stratégique représentant le programme commun des alliances nationales. Le plan a été conçu grâce à une enquête auprès des principales parties prenantes et une grande réunion consultative de ses adhérents (16 pays), et consolidé par un groupe de rédaction. Les membres de l'ECDA développent et mettent en œuvre ensemble une stratégie de plaidoyer qui fait l'objet d'un réexamen annuel.
<b>5</b> Partager des ressources limitées.	La HCC gère des subventions sur concours qui offrent les mêmes chances à ses membres de pays différents. Elle travaille également avec des partenaires nationaux afin d'identifier les opportunités de financement leur étant spécifiquement destinées.

# Samples

Pour en savoir plus sur la manière dont l'Alliance sur les MNT soutient les alliances nationales et régionales, rendez-vous sur notre site web [www.ncdalliance.org](http://www.ncdalliance.org)

# Tools

Pour en savoir plus sur la manière dont l'Alliance sur les MNT soutient les alliances nationales et régionales, rendez-vous sur notre site web [www.ncdalliance.org](http://www.ncdalliance.org)