

RAPPORT CLÉ

Revue à mi-parcours –

Stratégie 2016-2021 de l'ILC

Revue à mi-parcours de la
Stratégie 2016-2021 de l'ILC

MDF Training & Consultancy
Ede, avril 2018

Revue à mi-parcours de la Stratégie 2016-2021 de l'ILC

Wouter Rijnveld
Hadewijch Klaassen
Paola Fabbri

Avril 2018

MDF Training & Consultancy BV
HNK Horapark, Bennekomseweg 41
6717 LL Ede
Pays-Bas

mdf@mdf.nl
www.mdf.nl

 Resultante

Abréviations

ALC	Amérique latine et Caraïbes
CCI	Capacités, communication et impact
CPR	Comité de pilotage régional

DVGR	Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers
ECADERT	Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial
IFE	Initiative fondée sur les engagements
ILC	Coalition internationale pour l'accès à la terre
ONGI	ONG internationale
OSC	Organisation de la société civile
PMA	Plate-forme multi-acteurs
RMP	Revue à mi-parcours
SEAC	Suivi, évaluation, apprentissage et communication
SNE	Stratégie nationale d'engagement
SRE	Stratégie régionale d'engagement
UCR	Unité de coordination régionale

TABLE DES MATIÈRES

RAPPORT CLÉ

ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

Résumé	3
1 Introduction	6
2 Ce qui fonctionne	7
3 Une approche SNE flexible et durable	9
4 Rôle et position des IFE	10
5 Capacités, communication et impact	13
6 Diversités des acteurs collaborateurs	15
7 Régionalisation et décentralisation	16
8 Réflexion au niveau projet ou stratégique	23

ANNEXE 1 – Conclusions et analyses détaillées

ANNEXE 2 – Analyses des contributions

ANNEXE 3 – IFE actuelles

RAPPORT CLÉ

Résumé

Le présent rapport présente la revue à mi-parcours de la Stratégie 2016-2021 de la Coalition internationale pour l'accès à la terre (ILC). Cette revue examine les résultats atteints jusqu'à présent, notamment les contributions spécifiques de l'ILC. Il analyse également les principaux axes stratégiques (SNE, IFE et SEAC), ainsi que les principales composantes et structures du réseau.

Principales conclusions

Les analyses des contributions démontrent clairement que l'ILC a contribué à des changements au cours de la première moitié de sa Stratégie. La Coalition a contribué à des changements positifs via neuf principaux mécanismes (allant de la mise en place d'espaces et de liens à l'optimisation de la légitimité et de la crédibilité), qui correspondent bien aux dispositions de la Feuille de route de l'ILC.

D'une façon générale, cette revue conclut que l'approche SNE (Stratégies nationales d'engagement) est bien avancée, qu'elle fonctionne bien, qu'elle est pertinente et efficace.

Les Initiatives fondées sur les engagements (IFE) sont très appréciées par les membres en tant que modalités de mise en œuvre stratégique utiles pour connecter les membres entre eux au-delà des frontières ainsi qu'à des acteurs extérieurs au réseau. Des ajustements sont à prévoir pour exploiter au mieux leur potentiel.

Les liens stratégiques entre les SNE et les IFE sont insuffisants malgré les efforts initiaux.

Si l'apprentissage et la communication sont bien reliés aux axes stratégiques SNE et IFE, le suivi et l'évaluation le sont moins. La logique SEAC (Suivi, évaluation, apprentissage et communication) convient mieux aux organisations de mise en œuvre des projets et ne rend pas bien compte du travail réalisé par une coalition internationale. Les cadres SEAC actuels ne rendent pas compte du travail de l'ILC en matière de développement des capacités.

Le cadre des résultats est simple, de sens large, avec peu d'indicateurs. Mais cette simplicité a un coût : les indicateurs, peu nombreux, sont restreints et difficiles à comprendre et à utiliser par les membres.

La diversité des acteurs collaborant avec l'ILC peut apporter bien plus qu'à l'heure actuelle. Ceci est notamment évident pour les organisations composées de secteurs, dont la voix est difficile à faire entendre dans la gouvernance de l'ILC, ainsi que pour les partenaires stratégiques, dont le potentiel n'est pas pleinement exploité dans les SNE et IFE.

L'analyse des contributions révèle que la régionalisation fonctionne bien et les membres disent apprécier la façon dont le réseau s'est rapproché d'eux. Elle indique également que l'identité mondiale du réseau continue de jouer un rôle crucial et qu'elle doit être entretenue.

Une structure de réseau multinodale ou à plusieurs pierres angulaires se profile, où la prise de décisions, la représentation du réseau et le renforcement des capacités se produisent à des points différents du réseau, que ce soit une IFE, une SNE, une UCR ou le Secrétariat. De nouvelles

opportunités de fonctionnement de l'ILC comme réseau sont ainsi créées, ce qui demande de nouvelles façons de structurer une équipe de soutien mondiale décentralisée.

Le renforcement du potentiel de transformation de l'ILC doit plutôt être basé sur une réflexion stratégique que sur de bons projets. Des interventions concrètes peuvent être financées par l'intermédiaire de l'ILC (tant dans les SNE que les IFE) si la valeur spécifique qu'elles apportent au réseau est claire ; mais, dans l'ensemble, l'ILC devrait se tourner vers un modèle faisant davantage office de catalyseur et adapté à sa nature de réseau.

Recommandations

Concernant les SNE :

1. Poursuite et développement. Poursuivre et développer l'approche SNE dans d'autres pays.
2. Modèle financier durable. Moins centrer le soutien de l'ILC sur la mise en œuvre des activités, à l'exception des essais pilotes, et davantage sur les fonctions centrales de réseau SNE. Développer un modèle économique durable pour les plates-formes SNE. Envisager d'utiliser un modèle d'agent principal pour les activités supplémentaires de mise en œuvre où un seul membre assume les responsabilités formelles.
3. Liaison stratégique. Lier plus stratégiquement les SNE aux IFE ainsi qu'aux initiatives pertinentes d'autres acteurs, sous la responsabilité des facilitateurs SNE.
4. Souplesse encadrée. Laisser suffisamment de souplesse aux modèles de SNE dans les contextes locaux, tout en assurant un encadrement des différents types de plates-formes SNE dans des pays donnés, avec des choix stratégiques alignés sur les différentes situations possibles.
5. Partage des compétences. Les facilitateurs SNE ne peuvent réaliser que certaines tâches. Les plates-formes SNE devraient spécifier les rôles devant être remplis par le facilitateur SNE et ceux à assumer par des membres spécifiques.
6. Liaison avec les plates-formes et les alliances foncières existantes. Lorsqu'il existe déjà une alliance ou un réseau foncier de la société civile, ou même une plate-forme multi-acteurs (comme pour les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers [DVGR]), décider et définir comment se lier à ces plates-formes.

Concernant les IFE :

7. Utilisation de la typologie des IFE. Utiliser la typologie suivante pour les IFE : a) Groupes de travail thématiques régionaux. b) Stratégies régionales (ou sous-régionales) d'engagement. c) Groupes de travail thématiques mondiaux.
8. Célébration et abandon. Les IFE qui ont été développées sous forme de grands projets, programmes ou entités peuvent être célébrées et abandonnées en tant qu'IFE. Elles peuvent rester en rapport avec toute IFE ou SNE ou en tant que membre.
9. Financement des activités de réseau. Moins centrer le soutien de l'ILC sur la mise en œuvre des activités, à l'exception des essais pilotes, et davantage sur les fonctions centrales de réseau de l'ILC, liées aux neuf mécanismes clés.

10. Liaison stratégique. Lier plus stratégiquement les IFE aux SNE ainsi qu'aux initiatives pertinentes d'autres acteurs.
11. Capacités des agents de liaison. Renforcer les capacités des agents de liaison dans la gestion de la dynamique du réseau et des plates-formes multi-acteurs.

Concernant le SEAC :

12. De SEAC à CCI. Renommer le SEAC en Capacités, communication et impact (CCI), car cela rend davantage compte de la nature de l'ILC.
13. Les capacités dans le cadre de résultats. Intégrer explicitement les « capacités améliorées » aux produits de Mobiliser.
14. Relier les capacités au financement décentralisé. Renforcer les capacités pour un financement décentralisé et intégrer les capacités dans les propositions de financement.
15. Cesser d'utiliser des indicateurs spécifiques. Bien expliquer les concepts et demander un reporting ouvert sur ce qui a été réalisé (Connecter, Mobiliser, Influencer) et ce qui a changé (Programmes, Pratiques, Politiques).
16. Redéfinir le mot « impact ». Redéfinir le terme « impact » comme « cette partie du changement que l'ILC peut revendiquer comme sa propre contribution ». Analyser cela en rendant compte de : 1) ce qui a été réalisé ; 2) ce qui s'est passé ; 3) en quoi ce qui a été réalisé contribue à ce qui s'est passé.

Concernant la diversité des acteurs :

17. Faire mieux entendre les organisations composées de secteurs. Rendre ces organisations plus visibles et veiller à ce qu'elles contribuent.
18. Utiliser plus stratégiquement les partenaires stratégiques. Changer leur rôle d'observateurs passifs en agents conjoints actifs de la mise en œuvre.

Concernant la régionalisation et la décentralisation :

19. Équilibre avec l'identité mondiale. Poursuivre la régionalisation et la décentralisation, mais conserver un profil clairement mondial avec le Secrétariat comme pierre angulaire distinctive.
20. Permettre les approches (sous-)régionales. La régionalisation doit se produire lorsqu'il y a une stratégie et un groupe de membres actifs qui en assument la responsabilité. Il peut s'agir de sous-régions et non des régions actuelles.
21. Redonner son rôle de direction à l'Assemblée. Renforcer les mécanismes de prise de décisions au niveau régional et sous-régional.
22. Gérer ouvertement les éventuels conflits d'intérêts. Élaborer des procédures claires pour empêcher les conflits d'intérêts (réels ou supposés) dans les décisions sur le financement de leur propre organisation ainsi que toute tension entre les membres qui se tiennent mutuellement responsables tout en étant des membres égaux au niveau du réseau.
23. Se ménager une issue. Assurer un moyen légal d'intervenir lorsque le nom de l'ILC est en jeu ou en cas de dysfonctionnement évident.

24. Les conditions de décentralisation. S'assurer que la responsabilité, l'autorité et la redevabilité sont toujours associées et que des capacités suffisantes sont présentes pour ces trois fonctions.
25. Décentralisation des financements. Poursuivre la régionalisation et la décentralisation en fonction de la décentralisation des financements.
26. Développement d'un modèle de financement pour la structure de soutien. Explorer différentes options de financement des structures de soutien et développer un modèle durable.
27. Une seule structure de soutien. Faire du Secrétariat et des UCR une structure unique de soutien conduite par ses membres, au service du réseau sous toutes ses modalités.
28. Renforcer les pierres angulaires par une gestion efficace du réseau. Renforcer les capacités de toutes les pierres angulaires pour gérer la dynamique du réseau et les processus multi-acteurs, car cela est différent de la gestion des organisations de mise en œuvre.
29. Éclaircir le rôle de donateur du Secrétariat. Comme l'argent des donateurs transite par le Secrétariat, s'assurer que le rôle associé de (représentant de) donateur est clair pour tous et est correctement réalisé.
30. Renforcer le rôle politique du Secrétariat. Poursuivre et renforcer le rôle du Secrétariat auprès des acteurs des processus politiques. Il peut s'agir d'acteurs externes ou des membres de l'ILC au niveau mondial.
31. Stratégies de liaison. Des liens proactifs entre les différentes pierres angulaires de l'ILC devraient être mis en place par le Secrétariat et les UCR.

Concernant la réflexion stratégique :

32. Soutenir le développement d'une réflexion stratégique. Renforcer les capacités requises pour passer de la réflexion au niveau projet à la réflexion stratégique pour toutes les pierres angulaires.
33. Se concentrer davantage sur les activités principales. Renforcer l'importance accordée à l'activité principale de l'ILC dans toutes les décisions concernant le financement par l'intermédiaire de la Coalition.

1 Introduction

Le présent rapport présente la revue à mi-parcours de la Stratégie 2016-2021 de la Coalition internationale pour l'accès à la terre (ILC). L'ILC est une alliance mondiale d'organisations de la société civile et d'organisations intergouvernementales œuvrant ensemble pour garantir l'accès à la terre et son contrôle de façon équitable aux femmes, aux hommes et aux communautés vivant dans la pauvreté et l'exclusion, par le biais de la promotion de la gouvernance foncière centrée sur les personnes.

Les membres de l'ILC ont adopté une stratégie pour la période 2016-2021, divisée en deux cycles de trois ans, afin de bénéficier d'une évaluation à mi-parcours permettant d'orienter les ajustements pour la seconde moitié de la stratégie. MDF Training & Consultancy and Resultante ont été désignés pour se charger de cette tâche. La revue à mi-parcours a été envisagée comme une

opportunité d'apprentissage et ses principales conclusions et recommandations sont destinées à tous ses membres. MDF a réalisé cette revue entre juin 2017 et mars 2018.

Les objectifs de la revue à mi-parcours, auxquels répond ce rapport, sont les suivants :

1. Évaluer les progrès vers les résultats attendus, les aboutissements comme les résultats inattendus et les impacts ;
2. Évaluer la pertinence et l'efficacité de la Feuille de route en appui à la Théorie du changement de l'ILC, notamment ses principaux axes de mise en œuvre, son cadre de résultats et son modèle économique, pour atteindre la réalisation de la stratégie ; recommander des ajustements possibles de la Feuille de route ;
3. Identifier les difficultés qui ont entravé l'efficacité de l'ILC et les réussites à exploiter ;
4. Recommander des actions à prendre au cours de la seconde moitié de la stratégie (2019-2021).

La revue a été réalisée sur la base d'une étude documentaire, d'entretiens avec plus de 140 parties prenantes internes et externes, de la participation aux assemblées régionales d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine et d'études de pays (Bangladesh, Cameroun, Guatemala, Népal, Pérou et Tanzanie).

Ce rapport commence en présentant les mécanismes clés grâce auxquels l'ILC contribue aux changements positifs. Il étudie ensuite sept questions majeures ayant émergé de l'analyse et qui pourraient aider à renforcer les mécanismes clés. Pour chacune de ces questions, certaines conclusions sont rapidement présentées, suivies de recommandations assez détaillées.

Les conclusions de ce rapport sont volontairement courtes. Comme le rapport est structuré autour de six questions majeures, il ne prétend pas aborder complètement toutes les dimensions et tous les aspects de l'ILC. La première annexe contient un compte rendu plus détaillé et complet présentant davantage de conclusions et d'analyses. La seconde annexe présente l'analyse de chaque contribution avec des preuves détaillées.

2 Ce qui fonctionne

Les analyses des contributions démontrent clairement que l'ILC a contribué à des changements. Dans chaque pays, deux changements spécifiques ont été sélectionnés et des preuves ont été recueillies auprès de sources internes et externes pour chaque facteur contribuant à ces changements. Il a ainsi été démontré, pour un certain nombre de changements sélectionnés dans les programmes, les pratiques et les politiques, que l'ILC était dans certains cas le principal facteur contributif et, dans d'autres, un facteur secondaire mais nécessaire aux côtés des contributions des membres individuels ou d'autres organisations ou facteurs externes.

Une analyse détaillée de la façon dont l'ILC a contribué aux changements positifs révèle les principaux mécanismes ayant permis cela. Il s'agit des mécanismes « de » l'ILC. Le sujet actif de ces mécanismes peut être le réseau comme un tout, une pierre angulaire spécifique du réseau, la structure de soutien (Secrétariat ou Unités de coordination régionale) ou encore une structure de gouvernance (Comités de pilotage régionaux, Conseil). Ces mécanismes sont les suivants :

1. Accroître la légitimité de la voix de la société civile en mettant en place des espaces communs donnant plus de poids aux déclarations et voix conjointes qu'à celles des organisations isolées.

2. Accroître la crédibilité des membres ou des plates-formes nationales en s'appuyant sur l'image de marque internationale. Ce mécanisme fonctionne sur deux plans : en interne, sur les membres, en améliorant leur confiance en eux-mêmes (en tant qu'éléments d'un plus grand groupe) et en externe, sur les gouvernements ou autres acteurs, en rehaussant le profil de la ou des organisations. Ce mécanisme est par exemple illustré lorsque des événements internationaux sont organisés dans un pays ou lorsque des représentants officiels sont invités à assister à des réunions internationales dans d'autres pays.
3. Facilitation directe en fournissant les ressources financières qui rendent les actions possibles. Cela fait parfois débiter de nouvelles activités (pilotes) ou permet de poursuivre ou développer les activités concernées. Le mécanisme de mise en place de liens, de garanties ou de soutien pour collecter les ressources financières est beaucoup moins utilisé.
4. Mise en place d'espaces. En développant des espaces aux niveaux régional, national et thématique, divers acteurs (membres et non-membres) s'associent, ce qui contribue à l'élaboration de processus créatifs, à la dissémination des idées, à l'apprentissage et à l'établissement de consensus. Cela incite également à intégrer une plus grande variété de parties prenantes que ce initialement prévu par la plupart des organisations. Pour de nombreuses organisations, cela implique de passer de relations principalement bilatérales à des relations multilatérales. Une partie de ce mécanisme implique également de vaincre les résistances pour établir un dialogue constructif entre les membres.
5. Relier le niveau local ou niveau mondial et inversement. Ce mécanisme se produit en permettant aux membres (et parfois aux non-membres) de raconter leur histoire à des niveaux plus vastes, par voie numérique ou en personne, et en rendant les informations mondiales disponibles au niveau local. Une base de connaissances plus vaste est ainsi mise à disposition d'un plus large public.
6. Apporter un soutien technique, stratégique, organisationnel ou institutionnel qui contribue à accroître les capacités ou à améliorer la qualité des activités ou des stratégies des organismes en réseau ou des membres, ensemble ou de façon individuelle. Ce mécanisme contribue, en retour, à consolider l'acceptation mutuelle des membres (qui perçoivent davantage la valeur des autres), ainsi que la crédibilité des autres acteurs.
7. Discussions et négociations directes. Dans certains cas, des représentants de l'ILC extérieurs à la situation jouent un rôle direct en négociant avec divers acteurs ou en discutant des termes d'un accord spécifique. Lorsque des représentants officiels d'un gouvernement participent à des événements régionaux ou mondiaux de l'ILC, ce mécanisme prend une forme plus indirecte.
8. Accroissement de la crédibilité et de l'influence grâce aux membres internationaux de l'ILC. Ce mécanisme concerne le rôle spécifique que les membres internationaux de l'ILC peuvent jouer. Lorsqu'ils font partie d'une plate-forme SNE, ou soutiennent les activités d'autres membres de l'ILC, ou lorsqu'ils prêtent leur voix, leur réseau et leur influence, cela a un effet positif, notamment lorsque ces membres internationaux sont également des donateurs des gouvernements.

9. Mise en œuvre et création conjointes. Notamment dans les processus de lobbying, le personnel de soutien de l'ILC (du Secrétariat ou des UCR) aide parfois à saisir les opportunités politiques : dire les bonnes paroles, établir les bonnes relations ou rencontrer les bonnes personnes. Il faut pour cela être proche des réseaux nationaux et régionaux et toujours bien connaître leur orientation stratégique et leur sensibilité politique.

3 Une approche SNE flexible et durable

D'une façon générale, cette revue conclut que l'approche SNE est bien avancée, qu'elle fonctionne bien et qu'elle est adaptée et efficace, notamment dans la mise en place d'espaces de discussion sur les questions foncières, et que le programme de la gouvernance foncière centrée sur les personnes, qui suit les lignes des dix engagements, progresse de diverses façons. La force de cette approche réside dans la mise en place de l'espace par lequel opèrent les mécanismes clés décrits ci-dessus.

1. *Poursuite et développement.* Poursuivre et développer l'approche SNE dans d'autres pays. Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour mettre en place un espace où les différentes parties prenantes peuvent entrer en contact, échanger, apprendre, négocier et essayer des options. Les mécanismes clés que l'on sait être des mécanismes de travail réels de l'ILC pourraient servir de base pour décider sur quoi mettre l'accent en tant qu'ILC.
2. *Vers un modèle durable.* En conséquence de ce premier point, le soutien financier devrait moins être centré sur la mise en œuvre des activités, à l'exception des essais pilotes. Dans le même temps, différentes organisations travaillant ensemble vers un objectif commun pourraient et devraient trouver des financements pour mettre en œuvre des activités à des niveaux plus vastes. L'ILC peut stimuler cela en offrant son nom, négociant des rapprochements, offrant des garanties financières et mettant en place des capacités pratiques si nécessaire. Afin de conserver sa force en tant que réseau mondial (cf. les mécanismes clés) et d'éviter que les membres adhèrent dans le but d'avoir accès à un financement pour la mise en œuvre de projets, il est important de promouvoir un modèle d'agent principal où un seul membre SNE assume les responsabilités officielles de ce financement. Le recours à un modèle d'agent principal diminue les risques financiers et autres de la SNE et de l'ILC, et peut aider la SNE à se focaliser sur sa principale activité, en tant que réseau. Cela peut, en retour, accroître le financement décentralisé pour le fonctionnement de la plate-forme SNE elle-même, en intégrant le financement des fonctions principales de la SNE dans le budget (sous forme de coûts directs ou de pourcentage) et pourrait permettre l'autosuffisance de la SNE dans les pays ayant suffisamment de donateurs. Dans d'autres pays, les fonctions principales de la SNE pourraient continuer d'être financées via l'ILC pour une durée plus longue. Lorsque le nom ou d'autres services de l'ILC sont utilisés pour avoir accès à des financements nationaux ou régionaux, cela justifie pleinement le fait d'encourager (ou de demander) l'intégration d'une contribution financière dans la plate-forme SNE.
3. *Liaison stratégique.* Pour renforcer les caractéristiques spécifiques de réseau de la SNE, davantage de liens stratégiques avec les IFE (ainsi que des initiatives pertinentes d'autres acteurs) sont nécessaires. Le facilitateur SNE devra y accorder une forte importance, par

exemple en demandant régulièrement à ses membres de réfléchir à quelles IFE (ou d'autres initiatives) pourraient être « utilisées » pour réaliser les objectifs stratégiques de la SNE ou comment cela pourrait être mis en œuvre, et en demandant aux membres qui participent à des IFE (ou d'autres initiatives pertinentes) d'en rendre compte régulièrement.

L'une des forces de la SNE est la mise en place d'un espace ouvert où le contenu spécifique est déterminé par le contexte. De plus, en développant des structures et des modes opératoires, il se crée un équilibre entre les conseils offerts et l'adaptation aux situations et aux contextes. Cette faculté d'adaptation aux conseils peut être encore renforcée.

4. Souplesse encadrée. Résister à toute tentative d'unification des processus SNE entre les pays, ou de développement de plans d'action en ce sens, mais offrir davantage de conseils au moment de choisir les différentes options entre une variété de choix. Ces choix diffèrent selon le contexte et peuvent changer au fil du temps, en raison de changements des situations ou de maturité du réseau. Le tableau du chapitre SNE de l'Annexe 1 présente quelques premiers conseils en ce sens. Deux choix majeurs portent sur les différents types d'acteurs ainsi que sur la fonction et le type de facilitateur SNE. Ils sont mentionnés ci-après.
5. Partage des compétences. La fonction et le type de facilitateur SNE apparaissent comme un choix essentiel. Il est utile de définir l'éventail des compétences (comprenant au minimum des compétences en facilitation et lobbying) requises pour la SNE et de spécifier celles devant être assumées par le facilitateur SNE et celles revenant à des membres spécifiques.

La situation idéale d'une plate-forme multi-acteurs à six types d'acteurs est décrite dans le manuel SNE. En pratique, il existe parfois déjà une alliance ou un réseau foncier de la société civile, parfois une plate-forme multi-acteurs sur les questions foncières (par exemple pour mettre en œuvre les DVGR), et parfois les deux. Il est alors important de déterminer comment se rapprocher de ces plates-formes. De même, en pratique, les plates-formes SNE intègrent encore peu de types d'acteurs (principalement des acteurs de la société civile et des utilisateurs des terres et, dans une moindre mesure, des ONG internationales, notamment de recherche) et la portée et le mode de collaboration avec les autres types d'acteurs (gouvernementaux, intergouvernementaux, du secteur privé y compris les investisseurs) restent l'objet d'un vaste débat.

6. Plates-formes et alliances foncières existantes. Éclaircir le fait qu'une alliance de la société civile sur les questions foncières et une plate-forme multi-acteurs, avec tous les types d'acteurs, sont toutes deux utiles et nécessaires, et éclaircir comment une plate-forme SNE pourrait collaborer avec les deux. Les contextes sont trop différents pour prescrire une seule ligne d'action mais, d'une façon générale, il faut éviter la prolifération des réseaux. Des options concrètes sont proposées dans le compte rendu détaillé de l'Annexe 1.

4 Rôle et position des IFE

L'IFE est une modalité de mise en œuvre stratégique extrêmement utile, qui dispose d'un grand potentiel. D'importantes avancées ont été réalisées l'an passé pour harmoniser les initiatives et les

faire fonctionner en tant qu'outil stratégique. Afin de tirer pleinement profit de leur potentiel prometteur, diverses propositions sont faites dans la présente revue à mi-parcours.

Les IFE s'avèrent parfaitement adaptées au travail et à la stratégie de l'ILC. Les IFE sont très appréciées par les membres car elles leur permettent de se connecter entre eux au-delà des frontières ainsi qu'à des acteurs extérieurs au réseau. Si une SNE permet de connecter un groupe d'acteurs dans le cadre de plusieurs sujets, une IFE relie les acteurs autour d'un thème ou d'un objectif (de collecte de données ou de lobbying) spécifique. Le point fort des IFE est de pouvoir traiter un sujet précis de manière ciblée au plus haut niveau politique et de pouvoir fonctionner à tous les niveaux, du niveau national au niveau mondial et inversement. Toutefois, les membres semblent percevoir le rôle des IFE de diverses façons. La diversité actuelle des IFE favorise cette confusion, y compris la difficulté des membres à passer de la réflexion au niveau projet à la réflexion stratégique. L'analyse des contributions de cette revue à mi-parcours montre que la force du réseau ILC réside dans sa faculté à relier, renforcer et soutenir les membres et les non-membres autour de la cause de l'ILC. Nous recommandons d'appliquer également ces mécanismes aux IFE.

7. Utiliser une typologie claire des IFE. Si l'on considère les IFE comme l'une des forces de l'ILC en tant que réseau, nous proposons d'utiliser et de diffuser une typologie claire des IFE pour éviter toute confusion. En nous basant sur les conclusions de la présente revue, nous proposons les types d'IFE suivants :

a. Des groupes de travail thématiques régionaux. Il s'agit des IFE regroupant des membres (et des non-membres) autour de l'un des dix engagements. Leur travail comprend la production de données. La plupart des IFE actuelles font partie de cette catégorie.

b. Des plates-formes de stratégie régionale d'engagement (SRE). Il s'agit des IFE qui regroupent des membres (et des non-membres) autour d'une stratégie régionale ou sous-régionale ou spécifient une cible de lobbying au niveau régional ou sous-régional. La dynamique de ce type d'IFE est similaire à celle des SNE mais a lieu au niveau régional, reliant différents engagements simultanément pour réaliser la stratégie. À l'heure actuelle, les IFE de cette catégorie sont celles qui travaillent avec l'ECADERT et l'Union africaine. Il n'existe pas encore d'IFE pour la mise en œuvre des stratégies régionales. Pour l'instant, des stratégies régionales sont joliment formulées, mais personne n'est chargé de leur mise en œuvre. En créant des IFE avec la stratégie régionale comme cible, des stratégies régionales ou sous-régionales pourraient être revitalisées. Les Comités de pilotage régionaux, en collaboration avec les UCR, seraient chargés de la mise en œuvre de la stratégie régionale et ainsi fortement impliqués dans les stratégies régionales d'engagement.

c. Des groupes de travail thématiques mondiaux. Ces IFE font office de cadre général pour des groupes de travail thématiques régionaux tout en pouvant s'impliquer dans des activités de lobbying au niveau mondial. Ces IFE peuvent être créées en résultat des IFE régionales (selon une démarche ascendante) ou comme résultat d'un besoin mondial (démarche descendante).

En ce moment, il existe une quatrième catégorie d'IFE, à savoir celles qui se sont développées au sein d'un projet ou d'une entité de grande envergure, comme l'initiative Kilimanjaro, l'initiative Rangelands ou l'initiative Land Matrix.

8. Célébration et abandon. Lorsque la typologie ci-dessus est appliquée, les IFE de la 4^e catégorie cessent d'être considérées comme des IFE. Comme elles reçoivent des financements d'autres

parties, elles peuvent être célébrées et abandonnées. Elles peuvent devenir des entités ou des programmes indépendants et peuvent toujours participer à des IFE pertinentes en tant qu'acteur.

Nous recommandons donc à l'ILC de faire tout son possible pour convaincre les autres donateurs de ne pas canaliser leur financement via le Secrétariat pour des actions IFE si ce financement est affecté à la mise en œuvre de projets. Dans l'idéal, le financement des projets va directement à l'un des membres qui assume la responsabilité et la redevabilité du projet, comme nous l'avons décrit dans la section SNE, sauf si cela s'avère impossible pour des raisons juridiques et que le financement concerne une simple procédure légale sans aucune responsabilité de redevabilité et n'a donc pas besoin d'être intégré dans le budget global IFE de l'ILC.

9. Financement des activités de réseau. Les actions principales des IFE doivent porter sur des activités liées aux mécanismes clés trouvés dans l'analyse des contributions. Pour les IFE, cela signifie création d'un espace, facilitation des échanges, apprentissage, développement des compétences, soutien dans l'élaboration des idées, fourniture d'un capital de démarrage pour essayer, piloter et diffuser des approches techniques ou méthodologiques (nouvelles) et, enfin, encadrement éventuel des approches pilotes réussies pour qu'elles deviennent autonomes, y compris par la fourniture de liens vers d'autres ressources. L'ILC peut financer librement ces activités tant qu'elles correspondent aux dix engagements et sont utilisées de façon stratégique. Dès que les activités s'éloignent de cette essence du réseau, elles doivent être abandonnées ou réorientées. Lorsqu'un cadre définit clairement le type d'activités que l'ILC peut soutenir, les IFE peuvent agir librement, notamment en décidant du calendrier de financement ou en profitant des différents moments de liaison stratégique au sein ou en dehors de forums fonciers régionaux ou mondiaux.

L'un des potentiels particuliers des IFE réside dans leurs relations avec les SNE. Alors que les SNE peuvent inclure les dix engagements, les IFE approfondissent l'implication des (non-)membres autour d'un engagement spécifique. Dans les pratiques actuelles des IFE et des SNE, la liaison stratégique entre elles n'est pas encore pleinement développée.

10. Liaison stratégique. Une liaison plus stratégique pourrait être établie en rendant les agents de liaison conscients du besoin de savoir ce qui se passe au niveau des SNE. En reconnaissant le caractère prioritaire de ce point pour les IFE, les représentants des SNE participant aux IFE pourraient contribuer en spécifiant clairement les besoins de la SNE. Les besoins des SNE doivent être définis par les SNE elles-mêmes, comme indiqué à la section SNE. Toutes les IFE régionales devraient étudier activement quels liens sont pertinents. Ceci devrait être encouragé par les UCR et le Secrétariat en établissant des liens bilatéraux concrets (par exemple entre les agents de liaison des IFE et les facilitateurs SNE) ainsi que des groupes de communication autour de chaque IFE.

Le succès des IFE, de tout type, varie énormément en fonction des capacités de l'agent de liaison et de l'organisation hôte. La revue à mi-parcours montre que les efforts de collaboration des IFE fonctionnent lorsque l'agent de liaison assume un rôle de facilitateur plutôt neutre et sait comment gérer l'initiative du point de vue pratique. Comme résultat de la précédente recommandation d'abandonner les IFE de type projet, les compétences en gestion de projets vont devenir moins

nécessaires, tandis que les capacités à mettre en place une dynamique multi-acteurs ou de réseau vont devenir plus importantes. En réalité, les agents de liaison gèrent un mini réseau. À l'heure actuelle, dans la plupart des IFE, les capacités à mettre en place une plate-forme multi-acteurs font (partiellement) défaut.

11. *Capacités des agents de liaison.* Le réseau ILC devrait donner la priorité au renforcement des capacités des agents de liaison et de leurs organisations hôtes dans la gestion de la dynamique du réseau ou des plates-formes multi-acteurs (PMA). La section 4.2 de l'Annexe 1 donne à titre d'exemple l'utilisation du Cercle de cohérence comme outil, mais tout ensemble d'outils (PMA) peut être employé. Le plus important, c'est que les agents de liaison, tout comme les facilitateurs SNE, maîtrisent ces outils afin que les difficultés en la matière soient résolues et que les initiatives puissent viser le contenu plutôt que les questions de réseau.

5 Capacités, communication et impact

Le SEAC (Suivi, évaluation, apprentissage et communication) est un axe stratégique essentiel de l'ILC qui a été considérablement développé ces dernières années. Or, ce terme ne rend pas convenablement compte du travail réalisé, notamment en matière de développement des capacités. En outre, l'apprentissage et la communication sont reliés aux autres axes stratégiques, les SNE et les IFE, mais beaucoup moins à l'autre moitié de l'acronyme : le suivi et l'évaluation.

12. *De SEAC à CCI.* Le nom SEAC provient de la logique du cycle de résultats : le Suivi et l'Évaluation sont réalisés pour l'Apprentissage et sont Communiqués. Cette logique convient mieux aux organisations de mise en œuvre des projets et s'adapte moins bien au travail réalisé par une coalition internationale. Le travail réalisé dans le cadre de ce troisième axe stratégique sera mieux résumé par « Capacités, Communication et Impact » (chaque concept est détaillé ci-après). Les dénominations sont importantes pour communiquer clairement ce qui est réalisé et le fait de changer la dénomination de SEAC à CCI rendrait davantage compte de cette partie importante du travail de l'ILC.

Capacités et apprentissage. L'ILC accorde une forte importance à l'apprentissage et à l'innovation et utilise diverses approches de façon créative. De nombreuses initiatives ont été, et sont toujours, élaborées pour faciliter l'apprentissage ainsi que pour surmonter la difficulté à utiliser de façon optimale des outils uniquement en ligne. Il est de plus en plus nécessaire de développer les capacités organisationnelles et institutionnelles afin de répondre aux demandes internes du réseau et au besoin croissant de capacités des principales agences des diverses pierres angulaires du réseau. Ces initiatives utilisent efficacement les ressources et les capacités des membres et appliquent les récentes perspectives en matière de développement des capacités. Or, l'importance croissante du développement des capacités n'est reflétée ni par le cadre des résultats de l'ILC, ni par l'acronyme SEAC.

13. *Les capacités dans le cadre de résultats.* Des « capacités améliorées » seront explicitement intégrées aux produits de Mobiliser. Elles comprendront les capacités institutionnelles des organisations et des pierres angulaires du réseau ainsi que leurs capacités organisationnelles. Il est également possible de faire de cela un résultat intermédiaire, mais cela compromettrait la simplicité du cadre de résultats.

14. Relier les capacités au financement décentralisé. Les trajectoires de développement des capacités ont également le potentiel d'être reliées à une augmentation du financement décentralisé. Cela peut être réalisé en premier lieu en facilitant les capacités en termes de levée de fonds et la gestion financière et de projets, mais également grâce au développement conjoint de propositions spécifiques, dans lesquelles un membre principal assume la responsabilité de gestion et de mise en œuvre des activités (probablement avec d'autres membres) et où le Secrétariat de l'ILC (au niveau mondial ou régional) est inclus dans la proposition offrant un développement des capacités et une infrastructure d'apprentissage. Ceci, en plus de l'utilisation du nom ILC par l'agence principale, pourrait accroître la crédibilité du ou des membres et leurs chances de succès dans la rédaction de la proposition.

Communication. L'élaboration des dix engagements a permis de créer un terrain d'action commun à tous les membres et pierres angulaires du réseau. Ils sont les frontières qui délimitent les espaces mis en place par l'ILC et permettent d'utiliser ces espaces plus librement pour différents concepts et approches. Les mécanismes clés révèlent que certains des mécanismes de travail grâce auxquels l'ILC contribue aux changements sont liés à la communication ; les investissements en capacités, stratégies, messages et outils de communication sont donc payants. La communication interne continue pourtant de donner une image mitigée, même si l'ILC emploie un large choix d'instruments. Certains membres sont inactifs et les efforts de communication sont perçus différemment, allant de « trop d'e-mails » à « pas assez ». C'est une bonne chose d'avoir un mélange d'instruments en ligne et en face à face.

Résultats et impact. Le cadre de résultats est simple. Les principaux termes ont un sens large, mais sont simplifiés par l'emploi d'un nombre très réduit d'indicateurs. Mais cette simplicité a un coût : les indicateurs, très peu nombreux, sont également restreints. Les quelques indicateurs pour les produits Connecter, Mobiliser et Influencer sont très spécifiques mais les membres les interprètent très différemment pour rendre compte de leurs réalisations. Par conséquent, les chiffres globaux ont peu de sens. Ceci est en outre amplifié par le fait que tous les membres ne réalisent pas de reporting et que, par conséquent, les chiffres totaux sont toujours incomplets et donc, au mieux, anecdotiques. Au niveau des résultats, les indicateurs pour Programmes, Politiques et Pratiques sont trop restreints et sont souvent réinterprétés comme des produits (par exemple, une pratique modifiée déclarée comme « information présentée »). Les indicateurs d'impact sur le nombre de personnes ou le nombre d'hectares ne cadrent pas avec la nature d'un réseau mondial. En pratique, ils sont seulement déclarés par les membres qui mettent en œuvre des projets concrets spécifiques et, dans ce cas, ces données représentent uniquement des produits. Enfin, le suivi et d'autres moyens d'obtenir des aperçus des résultats sont peu utilisés en communication interne et apprentissage, et le cycle des résultats (utilisation des résultats pour améliorer l'action) n'est guère efficace.

15. Suppression des indicateurs spécifiques. Les indicateurs sont trop restreints. Une possibilité serait d'élaborer beaucoup plus d'indicateurs, mais cela rendrait le suivi beaucoup plus compliqué et ne résoudrait pas le problème. Par conséquent, il vaudrait mieux expliquer les concepts plus clairement, par exemple en fournissant des éclaircissements sur les questions comprises dans Connecter, Mobiliser, Influencer, Programmes, Politiques, Pratiques. Ces éclaircissements devraient également mentionner des questions de genre spécifiques.

Demander à toutes les pierres angulaires du réseau de rendre compte de ce qui a été produit (produits) dans le cadre de Connecter, Mobiliser, Influencer et ce qui s'est passé (résultats) dans le cadre des Programmes, Pratiques, Politiques.

16. *Utilisation d'un concept d'impact différent.* Il conviendrait de ne plus envisager l'impact au plus haut niveau de changement mais plutôt comme « la partie du changement dont l'ILC peut se revendiquer responsable ». Ces changements concerneraient les Programmes, Pratiques ou Politiques, et les contributions de l'ILC pourraient être réalisées par l'intermédiaire des SNE ou des IFE, via les mécanismes identifiés dans ce rapport, ou d'autres. Ceci implique également de supprimer les indicateurs d'impact actuels du cadre de résultats. S'ils sont nécessaires pour des raisons bureaucratiques ou de redevabilité, les reléguer à une position marginale. En pratique, les facilitateurs SNE, les agents de liaison IFE ou toute autre pierre angulaire du réseau rendraient compte de leurs propres efforts (voir recommandation précédente) et un premier niveau d'analyse de l'impact (en tant que contribution aux changements) pourrait être ajouté en demandant à chacune de ces pierres angulaires de préciser brièvement comment ses efforts ont contribué aux changements déclarés. Ceci donne un format de reporting simple, avec trois principales questions : Qu'est-ce qui a été fait ? (brève description expliquant clairement les concepts de C, M, I) ; Que s'est-il passé ? (brève description expliquant clairement les concepts de P, P, P) ; Comment « ce qui a été fait » a contribué à « ce qui s'est passé » ? Un second niveau d'analyse de l'impact (en tant que contribution aux changements) pourrait être réalisé une fois par an en sélectionnant un ou deux pays dans chaque région, et un ou deux thèmes mondiaux, et en analysant ce qui a changé (en se basant sur les rapports des différentes pierres angulaires concernées, et sur le tableau de bord foncier au niveau national lié aux dix engagements), et de quelle façon les différents efforts de l'ILC (SNE, IFE) ont contribué à ces changements. La même méthode que celle des analyses des contributions de la présente revue pourrait être employée, mais de façon simplifiée. Ainsi, les analyses pourraient être diffusées et utilisées pour l'apprentissage.

6 Diversités des acteurs collaborateurs

À juste titre, le réseau ILC est fier de la diversité de ses membres et utilise cette dernière en connaissance de cause. La diversité des acteurs est encore plus présente dans le cadre des plateformes SNE. C'est dans cette optique que la revue à mi-parcours comprend un ensemble de recommandations sur la diversité des membres actuels comme des non-membres, tous étant des acteurs essentiels.

17. *Faire mieux entendre les organisations composées de secteurs.* Les groupes d'intérêt, c'est-à-dire les mouvements sociaux, les organisations de base ou les organisations de membres représentant les petits agriculteurs, les femmes ou les communautés autochtones, sont les bénéficiaires finaux de tous les efforts du réseau ILC en matière de gouvernance foncière centrée sur les personnes. Or, ils ont du mal à faire entendre leur voix pour diverses raisons. Aux assemblées régionales et mondiales, des efforts particuliers doivent être réalisés pour créer des espaces où ces organisations peuvent discuter de leurs points de vue et opinions entre eux avant de les soumettre à la discussion générale. Les organisations composées de secteurs ont considérablement besoin d'échanger entre elles car elles sont face à des situations

et des besoins particuliers qu'elles reconnaissent chez leurs homologues. Des moments d'échange spéciaux peuvent être créés pour leur permettre de se motiver, s'inspirer et se soutenir réciproquement autour de questions spécifiques dépassant les frontières nationales. Ce type d'échange rendra les organisations composées de secteurs plus visibles au sein du réseau, renforcera leur position et leur fournira des informations et des renseignements utiles (et donc de l'influence) à partager lors des discussions internes (peut-être plus conceptuelles) de l'ILC.

D'autre part, il existe des non-membres qui ne peuvent pas devenir membres pour l'instant mais qui souhaiteraient contribuer davantage qu'avec de l'argent ou des commentaires. Ces acteurs, par exemple des gouvernements, pourraient être très utiles au réseau ILC.

18. *Utiliser plus stratégiquement les partenaires stratégiques.* Nous recommandons de redéfinir la position et le rôle des partenaires stratégiques, afin de pouvoir exploiter un nouveau potentiel. Le concept de partenaire stratégique pourrait être élargi de la définition actuelle à celle d'un acteur dont la collaboration serait cruciale pour la mise en œuvre de la stratégie de l'ILC, même si l'organisation n'est pas l'un des chefs de file des droits fonciers, un donateur important ou un partenaire bien connu de mise en œuvre. En changeant le rôle du partenaire stratégique de conseiller et d'observateur à celui de collaborateur actif et allié stratégique pour atteindre des objectifs politiques, de nouvelles connaissances et de nouveaux réseaux s'offrent à l'ILC. Les gouvernements européens disposent d'un vaste réseau d'ambassades qui, à leur tour, ont des réseaux nationaux qui peuvent être très intéressants pour les plates-formes SNE ou les IFE. Cela peut même concerner les acteurs (mondiaux) du secteur privé qui souhaitent adopter les dix engagements de l'ILC mais n'ont pas été très actifs jusqu'à présent dans les questions foncières. Cela peut également concerner stratégiquement des réseaux mondiaux intéressants comme le GLTN (Réseau mondial d'outils fonciers) (accès à des outils fonciers et des plates-formes de lobbying régionales et nationales), la Fédération internationale des géomètres (accès à des géomètres travaillant dans des ministères chargés des questions foncières) ou le Forum international des femmes autochtones (accès à un réseau mondial de groupes de femmes autochtones). Dans tous les cas, des partenaires stratégiques seraient très utiles pour l'ILC et, en utilisant leurs informations et leurs contacts, les portes d'acteurs régionaux ou nationaux, comme des entités du secteur privé ou public, pourraient s'ouvrir différemment. Le Secrétariat, de sa perspective mondiale, aurait besoin d'identifier de quelle façon il pourrait être utile de relier les partenaires stratégiques et les espaces de collaboration de l'ILC (SNE, IFE, UCR, CPR).

7 Régionalisation et décentralisation

L'analyse des contributions montre que la régionalisation fonctionne bien. Les membres disent apprécier la façon dont le réseau s'est rapproché d'eux, avec une communication facilitée, des réponses plus rapides et une aide efficace pour le lobbying régional. Cette section présente un ensemble de recommandations pour développer davantage la régionalisation et la décentralisation.

Comme la régionalisation du réseau ILC a commencé il y a 10 ans, le concept de régionalisation (et de la décentralisation liée) a évolué. Si ce concept renvoyait à l'origine à la répartition du pouvoir entre les diverses régions géographiques du réseau ILC, aujourd'hui, la terminologie de

régionalisation et décentralisation est utilisée dans le cadre d'une structure de réseau multinodale ou à plusieurs pierres angulaires : la prise de décisions, la représentation du réseau et le renforcement des capacités se produisent en des points différents du réseau, que ce soit une IFE, une SNE, une UCR ou le Secrétariat. Toutefois, l'analyse des contributions montre que l'identité mondiale du réseau continue de jouer un rôle crucial.

19. Régionalisation en équilibre avec l'identité mondiale. D'un côté, la régionalisation et la décentralisation doivent se poursuivre et les pierres angulaires doivent approfondir le rôle qu'elles peuvent jouer dans le réseau. De l'autre, toute décision d'accroître la régionalisation et la décentralisation ne doit pas sous-estimer l'importance de l'image de marque mondiale. Afin de maintenir cette image de marque mondiale, un Secrétariat mondial concret est nécessaire, avec des tâches, des responsabilités, une autorité et une redevabilité spécifiques au niveau mondial. En effet, le Secrétariat mondial joue un rôle important de pierre angulaire distinctive. Les conséquences pour le Secrétariat sont décrites dans la section ci-après sur les rôles du Secrétariat.

La structure à pierres angulaires des mécanismes thématiques et de soutien opérationnel est étroitement liée au processus de régionalisation géographique et de décentralisation. Les UCR, les SNE et les IFE régionales ont une fonction claire au sein de la région et sont appréciées pour leur présence régionale. Toutefois, la division régionale actuelle de la structure du réseau ne répond que partiellement à la réalité politique des membres.

20. Permettre les approches (sous-)régionales. En matière de contexte et de capacités, aucune région n'est égale à l'autre et toutes demandent une approche différente. Pour plus d'efficacité, l'ILC devrait affiner les régions au niveau sous-régional lorsque cela s'avère pertinent. C'est en Asie que le besoin est le plus grand, puisque la région géographique telle qu'utilisée actuellement au sein de l'ILC ne dispose d'aucune instance gouvernementale régionale et que les membres ne partagent parfois que peu de points communs (même si les échanges entre les sous-régions sont très appréciés par les membres). En Afrique, l'Afrique occidentale, orientale et australe forment des sous-régions distinctes et en Amérique latine et Caraïbes, les Caraïbes sont considérées comme une sous-région importante. Les différentes sous-régions demandent des approches régionales différentes, ce qui signifie des différences dans la structure de soutien et la dynamique de prise de décisions, mais un cadre commun au sein duquel elles peuvent travailler. Pour chaque niveau (région ou sous-région), une stratégie doit être élaborée, en fonction du contexte politique spécifique. La régionalisation doit se produire lorsqu'il y a une stratégie et un groupe de membres actifs qui en assument la responsabilité. En ce sens, les « régions » peuvent également être utilisées pour désigner des thèmes spécifiques, des groupes d'acteurs (comme les organisations de la société civile mondiales) ou toute autre dimension pertinente.

La transmission de responsabilités de prise de décisions aux régions fait partie du processus de régionalisation. À l'heure actuelle, cela se produit à différents niveaux : au niveau régional par les CPR en consultation avec les UCR, au sein des IFE par les agents de liaison avec les membres des IFE et, enfin, au niveau national les organisations hôtes de la SNE prennent des décisions avec les membres des plates-formes. Toutefois, les membres comme le personnel du Secrétariat ont fait part de leurs préoccupations concernant les procédures actuelles de prise de décisions. Avec la

création des CPR, les décisions commençaient à leur revenir trop facilement au lieu de revenir à l'Assemblée. Au fil des ans, les responsabilités se sont accrues pour les CPR, jusqu'au point où une CPR doit prendre les décisions opérationnelles en l'absence de coordinateur régional dans une UCR. L'Assemblée régionale court le risque de devenir une simple plate-forme d'information et d'échange, avec un rôle mineur en matière de prise de décisions stratégiques.

21. *Redonner son rôle de direction à l'Assemblée.* Si l'on pousse encore plus loin la recommandation précédente, les membres doivent prendre les décisions stratégiques au niveau régional et sous-régional. Pour cela, les Assemblées régionales doivent avoir encore plus de poids. Pour chaque Assemblée régionale, les décisions doivent être préparées avec soin et des mécanismes spéciaux de prise de décisions doivent être mis en place. Les voix de la diversité des membres doivent se faire entendre de façon égale (voir Recommandation 17) et un véritable dialogue doit être instauré entre les membres. En se basant sur les décisions prises et sur l'orientation convenue pour l'année à l'Assemblée, le CPR reçoit la mission claire de représenter l'Assemblée pour l'année en question, sous réserve de réaliser un reporting toute l'année jusqu'à la prochaine Assemblée. Le rôle du CPR, en tant que pierre angulaire régionale, est de préserver la stratégie régionale et de remplir un rôle politique, aux côtés du Coordinateur régional, dans la stratégie régionale d'engagement. Ainsi, les membres du CPR devraient être élus dans l'optique du rôle stratégique et politique qu'ils doivent jouer, et moins dans celle de la gestion de projets. Des représentants géographiques et des représentants d'autres nœuds du réseau peuvent être inclus ainsi qu'une personne chargée des questions d'égalité entre les hommes et les femmes. Les décisions concernant le financement seront prises en fonction de la perspective stratégique. La planification régionale et les budgets pour les opérations du réseau, de la SNE et des IFE régionales (tant les IFE du groupe de travail thématique que les IFE de la stratégie régionale d'engagement, voir Recommandation 7) seront conformes à la stratégie régionale et le cycle de planification régionale peut donc devoir être prolongé de un à trois ans. L'Assemblée a besoin de savoir en détail comment le budget est lié aux priorités de la stratégie régionale (et à la stratégie régionale d'engagement).

Les mêmes principes doivent s'appliquer à l'Assemblée mondiale et au Conseil mondial.

L'Assemblée mondiale doit être le lieu où sont discutées et approuvées les principales questions qui concernent le réseau mondial. Le Conseil dispose ainsi d'une orientation claire pour les années à venir. Les membres du Conseil représentent l'ILC dans les questions politiques mondiales, aux côtés du personnel du Secrétariat.

L'égalité entre les membres du Réseau et la structure de soutien conduite par les membres risquent de soulever des conflits d'intérêts. Ce fait doit être abordé ouvertement au sein du Réseau.

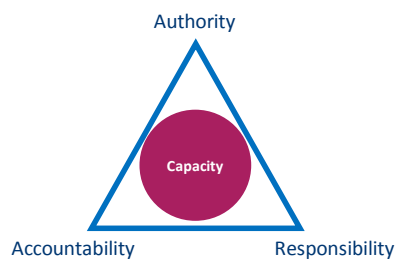
22. *Gérer ouvertement les éventuels conflits d'intérêts.* Élaborer des procédures claires pour empêcher les conflits d'intérêts (réels ou supposés) dans les décisions sur le financement de l'organisation ainsi que toute tension entre les membres qui se tiennent mutuellement responsables tout en étant des membres égaux du réseau. Des codes de conduite appropriés ou un ensemble de règles de bonne gouvernance doivent être élaborés dès que des intérêts et de l'argent sont impliqués. Les règles de bonne gouvernance et les codes de conduite sont sensibles aux différences culturelles (par exemple, ce qu'il est admis de faire au moment de discuter et d'approuver une proposition de projet de l'un des membres du Comité de pilotage), et doivent donc être formulés par et pour chaque région. En outre, un mécanisme auquel les

membres peuvent présenter des réclamations ou les lanceurs d'alertes s'adresser doit être instauré.

23. Se ménager une issue. Ainsi, lorsqu'une urgence se produit et que le nom et l'image de marque mondiale de l'ILC sont en jeu, la Coalition doit disposer d'un moyen légal d'intervenir. En pratique, la partie légalement responsable de l'argent a le pouvoir d'intervenir. Toutefois, dans la dynamique actuelle du réseau, cela n'est pas toujours explicite et il peut arriver, par exemple, qu'un agent de liaison d'IFE ne soit pas facilement remplacé en cas de dysfonctionnement. L'issue juridique en cas d'urgence doit être clairement communiquée à chacun, dans le cadre de la discussion sur la façon de gérer les éventuels conflits d'intérêts.

Si le réseau ILC permet diverses approches stratégiques dans les régions et les sous-régions, les responsabilités et les tâches administratives de décentralisation doivent être ajustées en conséquence.

24. Les conditions de décentralisation. Au sein de chaque région, il existe des différences dans les



capacités de mise en œuvre entre les membres, les UCR et les membres du CPR, en raison des expériences et des caractéristiques organisationnelles et individuelles. Les capacités de mise en œuvre ont une influence directe sur la responsabilité, l'autorité et la redevabilité qu'une région peut gérer. En outre, une source de confusion se crée si l'un de ces trois éléments vient à manquer (Qui est redevable auprès de qui ? Qui doit

rendre compte à qui ?). Le Secrétariat et les UCR doivent discuter ouvertement des possibilités et des attentes mutuelles et définir en conséquence ce qui doit être décentralisé ou non au sein de la région. Cette décision doit être revue régulièrement car les capacités augmentent souvent ainsi que, par voie de conséquence, la responsabilité, la redevabilité et les attributions. Chaque région est ainsi acceptée comme unique, sans être comparée à une « meilleure » région ou un plan d'action particulier. Les contextes spécifiques à chaque région impliquent de faire preuve de souplesse dans les processus de décentralisation régionaux.

La meilleure façon de dynamiser la régionalisation consiste à décentraliser les financements. En étant responsables des fonds, les régions deviennent redevables, ce qui accroît leurs responsabilités et leur donne de l'autorité au sein du réseau.

25. Décentralisation des financements. Autant que possible, relier directement le processus de décentralisation à la décentralisation des financements. Cela concerne, d'une part, les fonds actuellement reçus par le Secrétariat, qui transitent vers les membres et les activités de la région. Cela se rapporte également aux efforts supplémentaires de la levée de fonds régionale. Les membres pensent qu'il est temps de rechercher des opportunités régionales de levée de fonds. Nous recommandons donc à l'ILC de faire un effort particulier pour renforcer les capacités de levée de fonds des membres (pierres angulaires), des UCR et du réseau en tant que tel. L'ILC pourrait envisager d'engager des collecteurs de fonds performants au niveau des UCR pour aider les membres à préparer des propositions de projets ou de programmes conjoints. Les membres devraient être autorisés à utiliser l'image de marque mondiale dans leurs propositions, car ce sont autant les liens régionaux entre les membres que l'image de

marque mondiale du réseau qui créent la valeur ajoutée d'une levée de fonds commune. S'il n'est pas possible de décentraliser les financements (par exemple parce que les partenaires financiers ne le souhaitent pas ou parce qu'il n'y a pas les capacités de lever des fonds de façon décentralisée), cela devrait être pris en compte dans toute décision de régionalisation et de décentralisation.

Une stratégie de levée de fonds régionale influencera le modèle de financement actuel du réseau ILC. L'ILC doit donc commencer à penser sérieusement à de nouveaux modèles de financement du réseau, notamment de sa structure de soutien.

26. *Développement d'un modèle de financement pour la structure de soutien.* Des modèles de financement différents de la structure de soutien de l'ILC (au niveau mondial et dans divers nœuds décentralisés) doivent être recherchés pour le long terme. Il serait ainsi envisageable de passer à un modèle de prestation de services où les membres paieraient pour des services spécifiques de développement des capacités ou d'apprentissage. Cela pourrait se faire lorsque des propositions comprenant ces services ILC sont élaborées par les membres (voir également Recommandation 14). Une autre possibilité consisterait à emprunter des éléments d'un modèle de franchise : les membres seraient encouragés à rechercher des fonds auprès de donateurs et l'ILC pourrait offrir son soutien et la crédibilité de son nom mais à un certain prix (comme suggéré pour les SNE, voir Recommandation 2). Les autres possibilités seraient d'attirer des fonds permettant au Secrétariat de fournir des services spécifiques aux membres (comme le développement des capacités) ou de continuer à attirer des fonds essentiels pour le fonctionnement des structures de soutien. Enfin, un modèle basé sur les cotisations, où les cotisations d'adhésion seraient nettement augmentées, est envisageable. Toutefois, pour les membres ayant des difficultés à trouver des financements, ceci pourrait représenter un véritable défi et un modèle dépendant des possibilités de financement des membres serait plus réaliste.

Avec la recommandation d'abandonner les IFE de type projet et d'orienter davantage les financements de l'ILC vers ses activités principales (conformes aux mécanismes clés) et moins sur la mise en œuvre des projets, le budget total au niveau central serait différent. Cela affecterait la plupart des paramètres relatifs à l'efficacité (comme le rapport personnel/opérations), qui devraient être redéfinis.

Dans le processus de régionalisation et de décentralisation, il est important d'éclaircir comment la structure de soutien régional doit fonctionner. Actuellement, il n'est pas toujours évident de savoir si l'UCR est redevable envers le CPR ou le Secrétariat mondial dans la hiérarchie de commandement, ou si le CPR est responsable du bon fonctionnement de l'UCR ou non, et dans quels cas l'UCR devrait demander l'aide du Secrétariat ou du CPR.

27. *Une seule structure de soutien.* Nous recommandons que l'ILC gère une seule structure de soutien, au sein de laquelle les UCR fonctionnent comme une extension du Secrétariat et inversement. Le Secrétariat mondial serait ainsi responsable du bon fonctionnement des UCR. Les tâches revenant au CPR ne risqueraient pas de devenir trop lourdes et trop détaillées sur les questions opérationnelles, mais resteraient concentrées sur le niveau stratégique et politique. Les UCR ne rendraient compte qu'à un seul chef. Cela n'empêcherait pas le fait que les UCR fonctionnent également comme une structure de soutien conduite par ses membres et qu'elles

ont donc souvent besoin, pour agir, du soutien et de l'approbation des membres et du CPR. Il ne faut pas oublier que, avec une structure de soutien unique, les UCR obtiendraient le droit d'utiliser l'image de marque mondiale de l'ILC pour le rôle politique qu'elles doivent jouer au niveau régional.

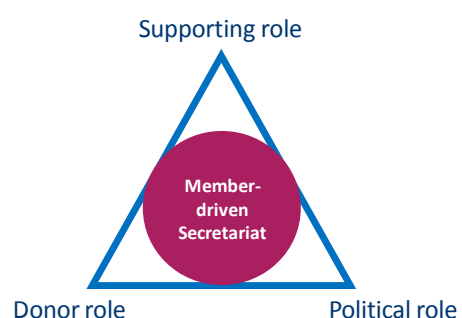
Une conséquence importante du développement de l'ILC en une structure multinodale est le fait que la gestion du réseau ne repose plus uniquement sur le Secrétariat ou les UCR mais sur tous les nœuds et pierres angulaires. Ainsi, les agents de liaison, les facilitateurs SNE et les organisations hôtes participent tous à la gestion du réseau. La gestion du réseau est une compétence que certains possèdent par intuition alors que d'autres doivent l'acquérir. Actuellement, très peu de personnes au sein du réseau connaissent réellement les outils ou les modèles de gestion d'une plate-forme multi-acteurs ou d'un réseau qui pourraient aider ce dernier à devenir plus efficace et productif.

28. Renforcer les pierres angulaires par une gestion efficace du réseau. Il y a beaucoup à gagner à exposer les membres ILC occupant des positions clés à des outils et des modèles de gestion du réseau simples mais très efficaces (comme le Cercle de cohérence mentionné à la Section 3.2. de l'Annexe 1). La plupart des membres de l'ILC proviennent d'organisations hiérarchisées. Les réseaux fonctionnent différemment et ont besoin d'un autre mode de direction, car ils concernent des ambitions partagées entre égaux. Les facilitateurs SNE, les agents de liaison IFE, le personnel des UCR, les membres du Comité de pilotage régional et le personnel du Secrétariat peuvent utiliser le réseau de façon bien plus efficace à tous les niveaux s'ils sont épaulés par une dynamique de coopération dans des contextes multi-acteurs. Nous recommandons donc un processus de renforcement des capacités bien établi et basé sur la gestion du réseau pour les facilitateurs SNE et les agents de liaison IFE.

Si ces recommandations sont acceptées, cela créerait un réseau opérant à différents niveaux et sous des thèmes différents, s'adaptant aux besoins pour accomplir sa mission : la gouvernance foncière centrée sur les personnes. Le réseau ciblerait ses activités principales et non la mise en œuvre d'activités de projet et il serait soutenu par une structure de soutien unique et souple, située à différents endroits en fonction des besoins, afin de servir au mieux les pierres angulaires du réseau. Le financement du réseau serait obtenu par un mélange sain de sources de revenus de plus en plus décentralisées.

Les rôles du Secrétariat

Le rôle que le Secrétariat mondial doit jouer est une composante essentielle de la régionalisation et la décentralisation. Le Secrétariat a sciemment endossé un rôle de soutien au sein du Réseau. De nombreux mécanismes ont été instaurés afin que l'ILC puisse fonctionner comme un réseau conduit par ses membres. Le Secrétariat remplit très bien ce rôle et devrait continuer à le faire. D'autre part, deux autres rôles du Secrétariat peuvent être mis avant.



29. Éclaircir le rôle de donateur du Secrétariat. Comme expliqué à la Recommandation 27, les membres ont besoin d'explications claires sur la hiérarchie de commandement de la structure de soutien, y compris sur les voies de redevabilité. Comme le Secrétariat mondial a le mandat légal de représenter le réseau ILC, la redevabilité finale du financement envers les donateurs lui revient également. Le Secrétariat transmet les fonds aux membres par l'intermédiaire des UCR ou directement. Par conséquent, il est important de communiquer auprès des membres dans quelles circonstances le Secrétariat doit agir en qualité de donateur. Il peut s'agir de processus généraux comme la prise de décisions, le reporting ou toute autre communication liée. Il en va de même pour les UCR en tant qu'extensions du Secrétariat. Ici, le Secrétariat mondial doit étudier en détail quelles parties du rôle de donateur reviennent à l'UCR et quelles parties au Secrétariat. L'importance de ce point diminuera avec la décentralisation des financements.

Comme indiqué dans les mécanismes clés et mentionné à la Recommandation 19, l'image de marque mondiale de l'ILC est très importante. Le Secrétariat joue un rôle important dans l'image de marque mondiale, ce qui est étroitement lié au rôle politique que ce dernier doit jouer.

30. Renforcement du rôle politique du Secrétariat. Le Secrétariat assume déjà ce rôle, par exemple dans les moments cruciaux d'oppression des peuples autochtones dans des pays comme le Guatemala, ou dans la reprise des contacts avec La Via Campesina. Toutefois, en matière de représentation du réseau, le Secrétariat peut jouer un rôle encore plus fort, ce que nous recommandons, par exemple dans l'implication des organisations intergouvernementales au niveau national, notamment lorsqu'il s'agit du FIDA et de la FAO. Les membres demandent au Secrétariat de faire un effort explicite en ce sens. De même, l'engagement auprès d'acteurs comme la Banque mondiale ou des acteurs du secteur privé en tenant compte de ce que cet engagement peut signifier au niveau national, est une tâche politique qui doit être réalisée au niveau mondial en représentation du réseau. Le Secrétariat peut ainsi élargir les possibilités de collaboration et de financement pour les actions mondiales, les stratégies régionales, les IFE et les SNE.

Le réseau ILC présente également comme valeur ajoutée la possibilité de relier le niveau local au niveau mondial et inversement. Dans le cadre de la structure de plus en plus multinodale ou à plusieurs pierres angulaires du réseau, la liaison stratégique entre les différents niveaux et pierres angulaires devient une responsabilité de plus en plus importante pour le Secrétariat. Actuellement, les liens entre les SNE et les IFE ne fonctionnent pas bien et la stratégie régionale n'a pas réussi à guider activement les initiatives régionales. Pour l'instant, les liaisons se font davantage par hasard que par stratégie, notamment entre les initiatives régionales et mondiales.

31. Stratégies de liaison. La valeur des pierres angulaires et des niveaux de liaison doit être préservée et activement renforcée, en utilisant de façon stratégique les SNE, les IFE, les stratégies (sous-)régionales et les stratégies régionales d'engagement connexes (comme l'un des types d'IFE). Le Secrétariat, en consultation avec les UCR, est le seul à disposer d'un aperçu intégral des besoins et des intentions stratégiques des différentes pierres angulaires et des besoins et possibilités stratégiques au niveau mondial. Des liaisons doivent se produire à différents niveaux :

- Des SNE aux IFE et inversement ;
- Des SNE et des IFE vers la stratégie régionale et inversement ;
- Des stratégies régionales, des IFE et des SNE vers les IFE mondiales est inversement.

Les UCR peuvent jouer un rôle de facilitation en reliant les niveaux de stratégie au niveau régional et elles doivent collaborer étroitement avec le Secrétariat pour faciliter les liaisons avec les IFE mondiales et les actions mondiales. Le Secrétariat et les UCR doivent fournir des guides pour orienter les pierres angulaires sur la façon de faire fonctionner les liaisons et ils doivent entamer proactivement ces échanges et liaisons entre les personnes.

8 Réflexion au niveau projet ou stratégique

Dans les différents axes stratégiques et régions, les membres rencontrent des difficultés pour passer d'une réflexion au niveau projet à une réflexion stratégique. Certains membres ont de solides antécédents dans le domaine de la mise en œuvre de programmes et de projets et leurs relations avec leurs donateurs reposent souvent sur cela. Plusieurs IFE ont également des antécédents en mise en œuvre d'activités telles que des projets. Toutefois, l'essence de l'ILC en tant que coalition mondiale est de rassembler des forces vers la gouvernance foncière centrée sur les personnes. Le renforcement des mécanismes clés par lesquels l'ILC contribue aux changements nécessite des liaisons stratégiques, l'identification des créneaux d'opportunité et des bons acteurs ainsi qu'une réflexion sur les nouvelles façons de réaliser les dix engagements.

Il est habituel de penser en termes de projets car, lorsque les interventions concrètes sont financées par l'intermédiaire de l'ILC (dans les SNE comme dans les IFE), leur valeur spécifique dans l'espace d'un réseau n'est pas toujours reflétée. Ces interventions sont plutôt réalisées car elles sont de bons projets. Elles sont exécutées pour celui qui s'avère le plus apte ou leur mise en œuvre est répartie entre différents membres en fonction de la géographie ou de l'influence sur la prise de décisions. En ce sens, les procédures de gestion de projets de l'ILC encouragent une mentalité de projets plutôt qu'une mentalité de réflexion stratégique.

32. *Soutenir le développement d'une réflexion stratégique.* Dans les différentes pierres angulaires du réseau, les compétences requises pour une réflexion stratégique en réseau seront appuyées. Il s'agit notamment de combinaisons de gouvernance et de gestion de réseau, de compétences en facilitation et de développement et réflexion stratégiques.
33. *Se concentrer davantage sur les activités principales.* Dans la prise de décisions sur les financements transitant par l'ILC, il faudrait refléter plus explicitement comment les activités se déroulent dans la vie d'un réseau, comment elles fonctionnent par rapport à l'objectif du réseau, comment elles aident à appliquer les mécanismes clés qui permettent à l'ILC de contribuer aux changements dans les Programmes, les Politiques et les Pratiques. Voir également les Recommandations 2 (sur les SNE) et 9 (sur les IFE). Notamment lorsque des interventions sous forme de projets concrets sont toujours financées via l'ILC, il conviendra de s'assurer de leur valeur stratégique pour le réseau.

ANNEXE 1

Conclusions et analyses détaillées

ANNEXE 2

Analyses des contributions

ANNEXE 3

IFE actuelles