

ÉVALUATION DES IMPACTS – RAPPORT ABRÉGÉ

---

# Coalition internationale pour l'accès à la terre

JANVIER 2021



[www.KeystoneAccountability.org](http://www.KeystoneAccountability.org)

# Table des matières

---

## Contexte 3

- Principales constatations 4
- Recommandations 5

## Partie 1 : Impact de la stratégie 7

- Sphère d'influence 7
- Sphère de contrôle 8
  - Connecter, mobiliser, influencer 10
- Sphère de préoccupation 10
- L'objectif d'instauration d'une gouvernance foncière centrée sur les personnes de l'ILC et ses dix engagements 10
- Valeurs fondamentales de l'ILC – justice entre les genres 12
- Financement 14

## Partie 2 : Mécanismes d'exécution 15

- Efficacité des plateformes SNE et IFE 15
- Durabilité des plateformes SNE et IFE 16
- Réflexions sur les SNE 17
- Réflexions sur les IFE 17
- Dispositifs et facilités 17
- Plaidoyer et communication 17
- Suivi et évaluation 18
- Avancées depuis la revue à mi-parcours et la mise en place du nouveau modèle opérationnel de l'ILC 19

## Partie 3 : Adhésion et réseau 23

- Réseau 23
- Interactions 24
- Systèmes de gouvernance 24
- Réputation 24

## Annexe 27

- Annexe 1 – Réponse de la direction de la ILC à l'évaluation indépendante de la stratégie pour 2016-21
- Annexe 2 – Méthodologie
- Lecture des données d'enquête

## Contexte

---

La Stratégie 2016-2021 est la plus longue stratégie de l'histoire de l'ILC. Elle a été approuvée à une période incroyablement positive pour la reconnaissance de l'importance des questions foncières. Les ODD et les VGGT ont établi des cadres d'action mondiaux historiques, en partie adoptés grâce aux efforts des membres de l'ILC. La Coalition a saisi cette opportunité pour montrer comment la mise en place de partenariats stratégiques et inclusifs – en particulier à l'échelle nationale – pouvait conduire à la concrétisation de ces aspirations dans les faits, dans le cadre de ce que ses membres appellent la « gouvernance foncière centrée sur les personnes ».

L'ILC a organisé ses interventions au travers d'un nombre croissant de plateformes dirigées par des membres œuvrant à différents niveaux en vue d'un changement systémique. Une bonne visibilité a permis de renforcer le soutien des donateurs. La revue à mi-parcours (MTR), effectuée en 2017-2018, a montré que l'impact de l'ILC était dû à sa collaboration avec un nombre croissant de gouvernements nationaux. En parallèle, les efforts des membres visant à combiner leurs actions sur les dix engagements de l'ILC dans les pays ont été reconnus et ont influencé divers processus régionaux et mondiaux, en particulier dans les domaines des droits fonciers des femmes, des défenseurs de la terre et de l'environnement, de l'agriculture familiale et des droits des peuples autochtones et des populations pastorales sur les terres, les territoires et les ressources naturelles.

Au cours de la période couverte par la stratégie, le nombre de membres de l'ILC a augmenté de 65 %, activant ainsi la capacité de la Coalition à impulser un véritable changement systémique. Des progrès considérables ont été réalisés en axant les efforts sur le travail de transformation mené par l'ILC en tant que coalition, comme l'illustre le nouveau modèle opérationnel introduit suite aux recommandations de la revue à mi-parcours.

La MTR a également mis l'accent sur le défi que représentait le changement de rôle de l'ILC, passant du statut de donateur à celui de réseau promouvant les partenariats en vue du changement, pour ses membres de plus en plus nombreux. Si l'ILC a encore du mal à s'affranchir du rôle perçu de donateur qui lui est associé, elle a toutefois endossé le rôle puissant de coresponsable des processus de changement à l'échelle nationale, régionale et mondiale.

D'ici la fin de la stratégie, l'ILC aura mobilisé près de 100 millions de dollars US en faveur de la gouvernance foncière centrée sur les personnes, dont un peu plus de la moitié a été directement levée par l'ILC, et un peu moins de la moitié par les plateformes dirigées par les membres avec l'appui de la Coalition. En sa qualité de défenseur principal des droits fonciers à l'échelle mondiale, l'ILC a eu un impact important et considérable, y compris à l'échelle locale.

Les réalisations de l'ILC ces six dernières années constitueront une fondation importante, sur laquelle l'ILC pourra faire reposer la nouvelle période stratégique 2022-2030. L'ILC devra attirer l'attention et des investissements sur les questions de gouvernance foncière dans des contextes beaucoup plus difficiles que ceux dans lesquels elle est intervenue dans le cadre de la dernière stratégie. Elle a toutefois fait ce qu'il fallait pour y parvenir. Sa réussite aura une grande importance pour l'ensemble de la « communauté foncière ».

Dans ce contexte général, ce rapport répond à la demande du Conseil de l'ILC visant à comprendre et évaluer la capacité de l'ILC à instaurer une gouvernance foncière centrée sur les personnes (niveau d'impact de la stratégie) et à contribuer à la modification des politiques et pratiques et au renforcement de la capacité du réseau à l'échelle nationale. Il évalue ainsi les mécanismes d'exécution de l'ILC tels que présentés dans sa Feuille de route, notamment ses plateformes dirigées par des membres. Il examine également le statut de l'ILC et sa réputation en tant que réseau chargé d'assurer le changement et la durabilité. L'évaluation réalisée adopte une perspective orientée vers l'avenir, de façon à étayer le processus d'élaboration de la stratégie 2022-2030.

# Contexte

---

## PRINCIPALES CONSTATATIONS

Pour atteindre son objectif général visant à « instaurer une gouvernance foncière participative et au service de l'être humain à l'échelle nationale, qui réponde aux besoins des personnes qui vivent de la terre et protège leurs droits », l'ILC a établi, dans son cadre de résultats, trois résultats reliés les uns aux autres : modification des politiques, modification des pratiques et renforcement des capacités du réseau.

Globalement, l'évaluation des impacts confirme que **l'ILC a largement rempli la mission qu'elle s'était fixée** dans la stratégie 2016-2021. Elle a enregistré des changements de politiques et de pratiques qui dépassent les objectifs qu'elle s'était fixés. Pour cela, elle a œuvré en sa qualité de réseau mondial tout en organisant une grande partie de son travail au travers de plateformes dirigées par les membres à l'échelle nationale, régionale et mondiale. Elle a par ailleurs réussi à développer et renforcer les capacités de transformation de ses membres.

Deux éléments méritent toutefois d'être examinés de plus près : la plupart des impacts sont actuellement mesurés à la lumière des modifications de politiques et/ou de pratiques. **L'ILC n'aide pas encore suffisamment ses membres à créer et exploiter des données générées par les personnes**, et dispose donc d'une base de données probantes limitée pour comprendre ses impacts sur les communautés et/ou les individus. De plus, **les efforts narratifs et de communication de l'ILC manquent actuellement de récits, notamment concernant ses impacts, provenant des bénéficiaires eux-mêmes.**

Le développement des capacités est essentiel pour assurer des changements systémiques durables. **Les organisations membres de petite envergure et de première ligne ont besoin de l'aide au renforcement de leurs capacités que leur procure l'ILC, et reconnaissent les bénéfices qu'ils en tirent.** Pour les partenaires extérieurs, ce point constitue le rôle principal et la valeur ajoutée de l'ILC, sur les plans à la fois des ressources financières, de la visibilité et du renforcement global des capacités.

L'évaluation des impacts confirme par ailleurs que l'ILC a **joué avec brio son rôle d'interlocuteur pour le changement**. Elle a agi sur les plans régional et mondial et au travers de ses plateformes dirigées par des membres. Si la communication s'est révélée globalement efficace à l'échelle mondiale, il serait souhaitable de **renforcer davantage les capacités de communication** des membres et plateformes, notamment pour les aider à se positionner au sein de la communauté à laquelle ils s'adressent. Les plateformes multipartites de l'ILC sont efficaces mais souffrent d'une fragilité financière, qui devient à son tour une fragilité de l'ILC compte tenu de son modèle opérationnel actuel. Elles ne sont par ailleurs pas totalement bien reliées les unes aux autres, n'ont pas réussi à créer des liens efficaces et significatifs avec la communauté des donateurs et les partenaires extérieurs, et nécessitent plus d'échanges entre pairs lorsque l'infrastructure/les informations le permettent (le potentiel de la Land Collaborative n'est pas suffisamment exploité). Le suivi et l'évaluation pourraient être de meilleure qualité s'ils servaient moins d'outil de conformité et plus de boussole pour l'apprentissage, ce qui pourrait libérer davantage le pouvoir de transformation de la Coalition.

Les **10 engagements** existants semblent être adaptés compte tenu de leur pertinence vis-à-vis de ce que le réseau de l'ILC tente de mettre en place dans le domaine de la gouvernance foncière. Ils risquent toutefois de délayer le sentiment d'unité s'ils sont séparés en domaines de travail parallèles, et il est devenu évident que, selon les perceptions, l'ILC « **essaie d'en faire trop** » et a du mal à relier ses différents volets thématiques – ce qui a des répercussions quasi directes sur la capacité de communication et la cohérence de l'ILC. La gouvernance foncière centrée sur les personnes peut rester au cœur des actions de l'ILC, mais devrait peut-être être envisagée du point de vue de ses rapports avec d'autres enjeux de société plus larges. L'évaluation des impacts recommande que la nouvelle stratégie se concentre sur l'égalité – comme l'ont demandé de nombreux membres – comme élément central de tous les aspects du travail de

## Contexte

---

l'ILC, de l'approche en matière d'adhésion au renforcement des capacités, en passant par la communication et le fonctionnement interne.

D'**importants progrès** ont été réalisés en matière de **régionalisation**, une nouvelle réalité si on la compare à celle d'il y a dix ans. Une coalition multimodale comme l'ILC doit **repenser ses structures de gouvernance et la répartition des rôles**, en regardant en son sein et en dehors de sa composition actuelle, ainsi que ses modèles de financement. Un réseau en pleine croissance comme l'ILC doit redéfinir sa dépendance vis-à-vis des financements de base et potentiellement insister sur son rôle d'aide aux plateformes, en renforçant leurs capacités de façon à leur permettre de lever des fonds directement auprès des donateurs. Les régions et les plateformes doivent jouir d'une plus grande autonomie et avoir plus de responsabilités. Alors qu'elle avance dans cette direction, il est essentiel de mettre en place des mécanismes détaillés et transparents pour affecter des fonds directement depuis l'ILC. Toute injustice perçue en matière de distribution, même erronée, pourrait porter atteinte à la légitimité de la Coalition.

### RECOMMANDATIONS

Au fil des ans, l'ILC a fait de grandes avancées en matière de régionalisation, et, bien que certains pensent qu'on pourrait aller plus loin, cette dernière décennie peut être considérée comme la « décennie de la régionalisation ». Ce principe a été adopté par la plupart des acteurs, et est considéré comme important compte tenu de la diversité des régions et des membres que représente la Coalition. Il est donc important que *toutes* les recommandations soient discutées et étudiées à l'échelle régionale. Si certains domaines abordés par les recommandations incluent des conditions particulières pour certaines régions, toutes les recommandations devront être adaptées et mises en contexte dans les différentes réalités dans lesquelles l'ILC intervient, et chaque région devrait être capable d'émettre des propositions quant à la concrétisation des recommandations à son niveau, le cas échéant. Cela permettra de garantir une influence ascendante dans la mise en œuvre de ces recommandations, et qu'elles ne soient pas perçues comme des diktats venant d'en haut.

Les recommandations sont divisées en un système à trois niveaux, en fonction de leur importance et de l'urgence avec laquelle il convient d'y donner suite.

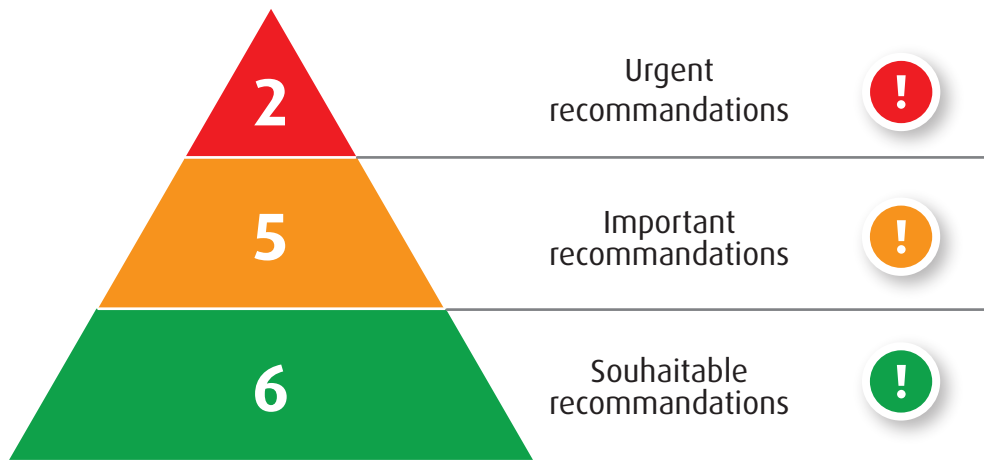
Les trois niveaux en question sont les suivants :

- **Rouge – urgent** : Changement essentiel qui doit être fait immédiatement. S'il est laissé en suspens, il risque de porter préjudice au travail de l'ILC, à son impact, à sa réputation et à la satisfaction de ses membres.
- **Orange – important** : Changement important qui doit être fait dès que possible. Il n'est pas susceptible d'influer matériellement sur l'ILC à court terme, mais réduira son efficacité et pourrait nuire à son impact à long terme.
- **Vert – souhaitable** : Une recommandation qu'il pourra être utile de mettre en œuvre à terme. Ne changera probablement pas immédiatement le travail de l'ILC, mais peut contribuer à un impact accru au fil du temps. Bien qu'il s'agisse du niveau le plus bas, il ne doit pas être ignoré ou méprisé d'emblée.

Il y a au total 13 recommandations. Pour faciliter leur mise en œuvre, nous n'avons émis que deux recommandations urgentes. Plus le niveau d'urgence est faible, plus le nombre de recommandations est élevé. Ce point est résumé dans la pyramide ci-contre. Bon nombre des conclusions et des recommandations qui en découlent sont interconnectées et s'alimentent les unes les autres ; c'est pourquoi ce document doit être examiné dans son intégralité.

## Contexte

---



---

Figure 1 : Distribution des recommandations

# Partie 1 : Impact de la stratégie

---

L'évaluation des impacts a examiné les réalisations assurées par l'ILC dans le cadre de sa stratégie actuelle par rapport à son objectif de gouvernance foncière centrée sur les personnes, en s'intéressant plus particulièrement à deux niveaux : 1) le **niveau des impacts/résultats** (impact de l'ILC sur le réseau, modifications de politiques/pratiques et impact sur les communautés), et 2) le **niveau stratégique** (réussite stratégique des 10 engagements, valeur fondamentale de l'ILC – égalité entre les genres, objectifs stratégiques, nouveau modèle opérationnel et mécanismes d'exécution).

Il est ressorti de l'évaluation que la définition du terme *impact* s'accompagnait d'un certain degré d'ambiguïté et d'incertitude au sein de l'ILC. Les avis divergent sur la question de savoir si l'impact tourne autour des personnes touchées par la gouvernance foncière ou autour des résultats obtenus à plus haute échelle, par exemple la modification des politiques et de leur mise en œuvre (pratiques).

Malgré ces différentes interprétations, tout le monde s'accorde pour dire que l'ILC a pour rôle d'autonomiser ses membres, et que c'est précisément ce point qui doit être considéré comme son objectif d'impact. Selon les membres, l'ILC n'a pas besoin d'être en mesure de revendiquer comme siennes les réussites sur le plan des politiques et pratiques, tant que ses membres sont en mesure de le faire. Les membres reconnaissent que les demandes pesant sur l'ILC de prouver des *résultats* sont plus nombreuses qu'auparavant, en particulier à l'échelle communautaire. Aux fins de cette évaluation des impacts, Keystone considère que les impacts se produisent aux trois niveaux susmentionnés – politiques et pratiques, membres, et communautés.

Afin de déterminer les impacts de l'ILC, l'évaluation s'est intéressée aux trois sphères principales définies par la théorie du changement de l'ILC :

**SPHÈRE D'INFLUENCE** : *mesure dans laquelle l'ILC a exercé une influence sur les principaux acteurs du changement, notamment en amorçant le changement recherché dans les politiques, les pratiques et les programmes*

Globalement, l'ILC est efficace dans ce domaine, et a dépassé les objectifs qu'elle s'était fixés dans la stratégie 2016-2021. Si elle contribue indirectement à cet impact au travers de ses membres et plateformes dans de nombreux cas, les réussites collectives sont clairement visibles.

L'examen approfondi des plateformes a montré que les plateformes relatives aux stratégies nationales d'engagement (SNE) contribuent à la modification des politiques et pratiques dans les pays, et que les plateformes relatives aux initiatives fondées sur les engagements (IFE) jouent un rôle plus important en matière de plaidoyer, qui constitue un précurseur central de la modification des politiques. Si certaines plateformes IFE exercent aussi une influence importante sur les modifications de politiques et de pratiques, ces cas sont considérés comme des exceptions, et la plupart d'entre elles ont davantage réussi à amplifier la voix de leurs membres et à leur fournir une assistance sous forme de formations, de partages de connaissances ou d'outils et supports conjoints.

Les membres estiment généralement que leur participation à l'ILC leur a fourni les outils et données adéquats pour assurer la modification des pratiques foncières pertinentes, et qu'ils sont par conséquent capables de plaider auprès des acteurs du changement et de les mobiliser pour atteindre leurs objectifs.

## MODIFICATION DES POLITIQUES ET MODIFICATION DES PRATIQUES

Comme l'indique l'ILC, son but premier et la façon pour elle d'atteindre son objectif général consiste à exercer une influence à l'échelle nationale, en vue de la traduire par la suite en action internationale<sup>1</sup>. Ce principe est également formulé dans sa théorie du changement. Pour atteindre son objectif général visant à « instaurer une gouvernance foncière participative et au service de l'être humain à l'échelle nationale, qui

---

1 Secrétariat de la Coalition internationale pour l'accès à la terre (2015). Stratégie 2016-21 de la Coalition internationale pour l'accès à la terre. 20 ans de l'ILC, p. 7.

## Partie 1 : Impact de la stratégie

réponde aux besoins des personnes qui vivent de la terre et protège leurs droits», l'ILC a établi, dans son cadre de résultats, trois résultats reliés les uns aux autres : modification des politiques, modification des pratiques et renforcement des capacités du réseau.

Globalement, l'évaluation des impacts confirme que l'ILC a largement rempli la mission qu'elle s'était fixée dans la stratégie 2016-2021. Elle a enregistré des changements de politiques et de pratiques qui dépassent les objectifs qu'elle s'était fixés (voir la figure ci-dessous).

En ce qui concerne les plateformes SNE et leur impact à l'échelle nationale conformément au but de la Stratégie de l'ILC, les plateformes examinées ont produit de nombreux effets. Globalement, toutes les plateformes SNE présentent de bons exemples d'impact positif et suggèrent qu'elles sont à l'origine d'une grande partie de la valeur émanant de l'ILC.

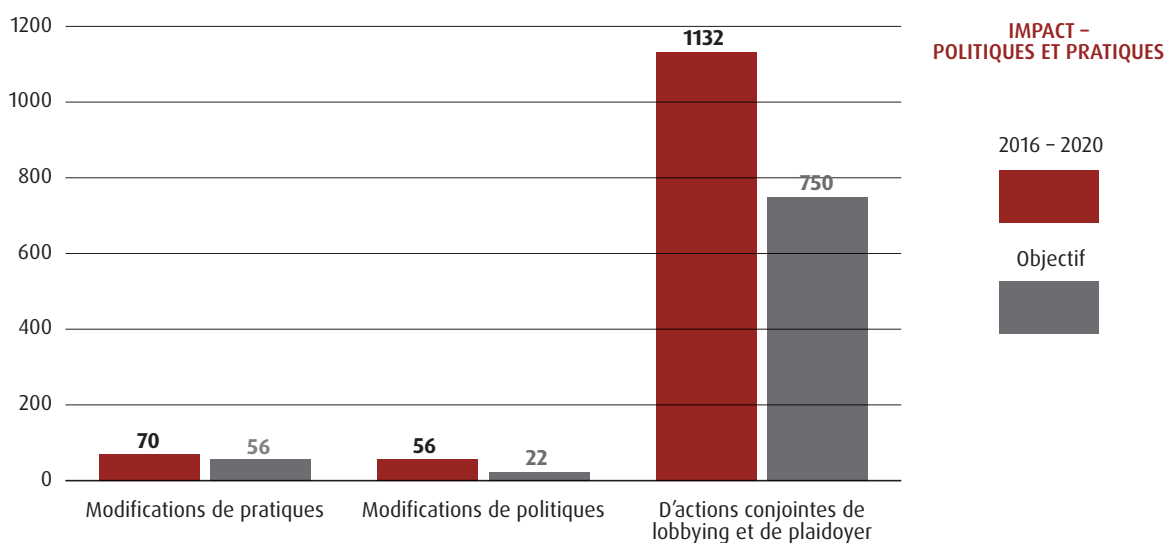


Figure 2 : Impact – politiques et pratiques

**SPHÈRE DE CONTRÔLE :** *mesure dans laquelle l'ILC a renforcé le réseau et appuyé ses membres ;* D'après le cadre de résultats, l'ILC a, encore une fois, atteint ou dépassé les objectifs qu'elle s'était fixés dans la stratégie 2016-2021. Elle a connu un succès modéré en matière de création de liens entre les membres, et produit des résultats moindres sur le plan de la création de liens entre ses membres et des acteurs extérieurs. L'ILC a également réussi à tisser des liens entre ses membres au sein de plateformes multipartites ; en revanche, les liens et la collaboration *entre* plateformes ne se concrétisent pas autant qu'ils le devraient ou le pourraient.

Globalement, les membres estiment que l'ILC leur a donné l'occasion de développer leurs capacités, mais que les opportunités d'échanger entre pairs ou d'apprendre des expériences les uns des autres sont trop rares à l'heure actuelle. Ils pensent par ailleurs que l'ILC ne les aide pas suffisamment à trouver d'autres sources d'appui. Ceci est particulièrement vrai pour les membres plus modestes, tels que les organisations fondées sur des groupes constitutifs et les groupes autochtones.



# Partie 1 : Impact de la stratégie

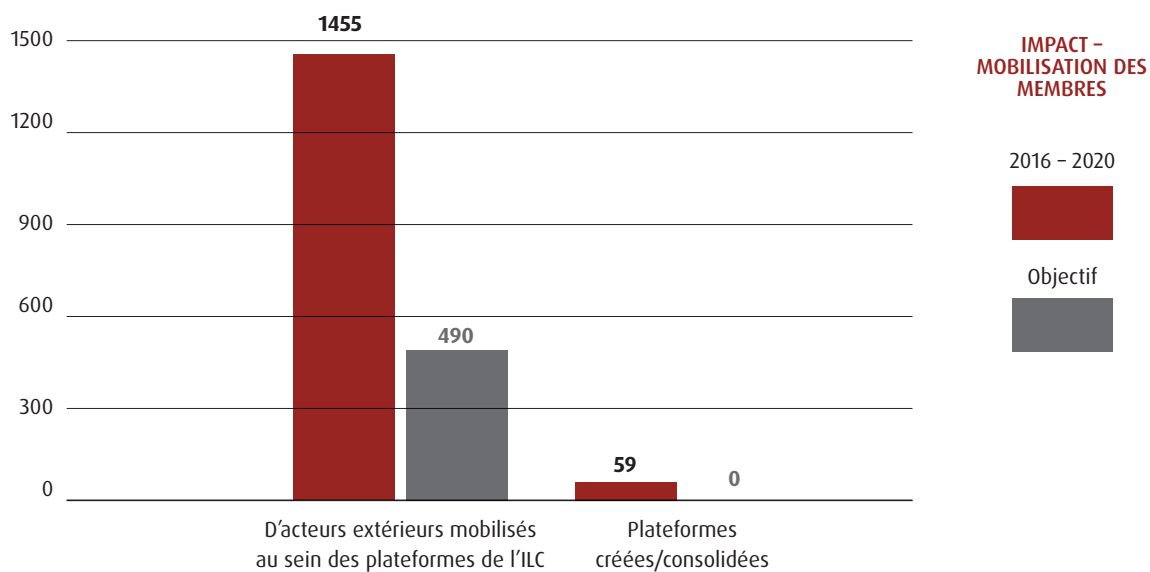


Figure 3 : Impact - mobilisation des membres

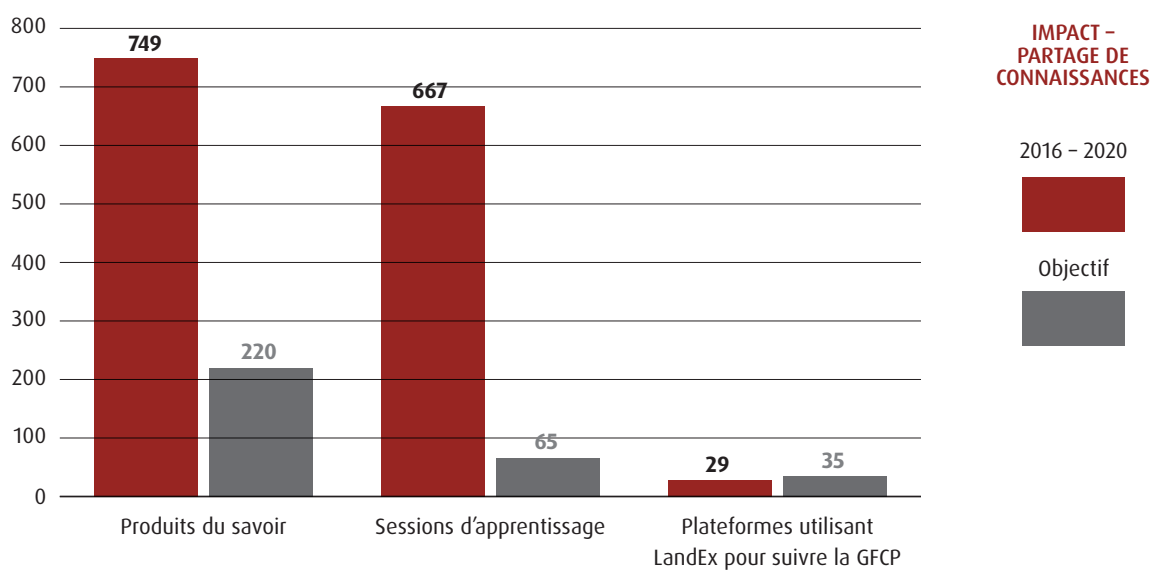


Figure 4 : Impact - partage de connaissances

# Partie 1 : Impact de la stratégie

---

## CONNECTER, MOBILISER, INFLUENCER

Les membres considèrent que l'approche *connecter, mobiliser, influencer (CMI)* est la bonne – ces trois objectifs stratégiques se complètent et sont les bons outils pour réussir. Ils estiment que l'ILC les a aidés à se *connecter* à d'autres acteurs, à mieux se faire entendre et à parler d'une seule voix, ce qui les a aidés à obtenir de meilleurs résultats. Les membres ont certes indiqué recevoir beaucoup, mais ont également déclaré que l'ILC devait en faire davantage pour les relier les uns aux autres. En ce qui concerne le volet « *mobiliser* », les membres ont indiqué clairement vouloir davantage de renforcement des capacités – ils prêtent en effet beaucoup d'importance à cet aspect et bénéficieraient d'une approche plus structurée. Ce faisant, l'ILC est invitée à organiser plus d'échanges entre pairs et à favoriser le partage d'expériences entre les membres ainsi que la reconnaissance de leurs compétences et de leur expertise dans certains domaines. Enfin, concernant la composante « *influencer* », les membres ont l'impression que l'ILC ne parvient pas à traduire efficacement ses efforts à l'échelle internationale en modifications de politiques et pratiques, et que cette tâche devrait revenir aux membres individuels et aux plateformes.

**SPHÈRE DE PRÉOCCUPATION** : mesure dans laquelle l'ILC a mis en place une gouvernance foncière centrée sur les personnes et mis en œuvre les 10 engagements à l'échelle nationale, produisant ainsi des effets sur les personnes et leurs communautés

Si l'ILC mesure actuellement ses impacts à l'échelle régionale et nationale (principalement au travers des modifications apportées aux politiques et/ou aux pratiques), elle le fait moins à l'échelle communautaire. L'ILC n'aide pas suffisamment ses membres à produire des données générées par les personnes, et dispose donc d'une base de données probantes limitée pour comprendre ses impacts sur les communautés et les individus. Il a par conséquent été difficile d'évaluer son impact dans la sphère de préoccupation. Cela dit, certaines sources d'information, telles que *LandEx* ou les *analyses de contribution*, semblent indiquer un changement positif.

## L'OBJECTIF D'INSTAURATION D'UNE GOUVERNANCE FONCIÈRE CENTRÉE SUR LES PERSONNES DE L'ILC ET SES DIX ENGAGEMENTS

L'étude de la *stratégie 2016-2021* actuelle semble montrer qu'elle a été efficace et que le choix consistant à axer les efforts sur la gouvernance foncière et les droits humains était le bon.

Cela risque toutefois de ne pas être suffisant à l'avenir pour rendre compte du travail des membres ou stimuler l'imagination des donateurs. En résumé, le sentiment général est que le travail de l'ILC n'est pas assez ciblé. Par conséquent, les membres ont suggéré que l'ILC devait mettre l'accent, dans sa prochaine stratégie, sur la *réduction des inégalités*. Les membres devraient par ailleurs être encouragés à placer la nouvelle stratégie dans leur propre contexte, et bénéficier d'un soutien à cet effet.

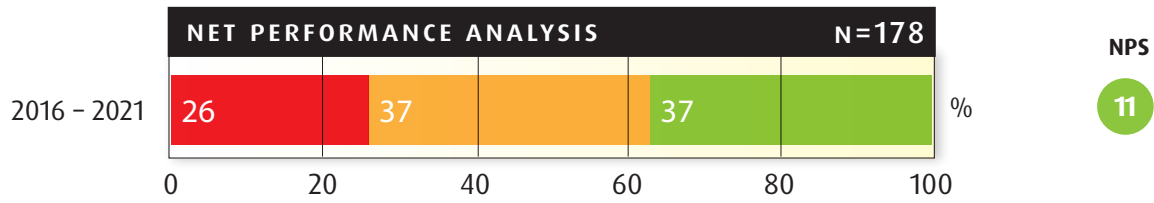
Les 10 engagements existants semblent être adaptés compte tenu de leur pertinence vis-à-vis de ce que le réseau de l'ILC tente de mettre en place dans le domaine de la gouvernance foncière. Il est toutefois devenu évident que, selon les perceptions, l'ILC « essaie d'en faire trop » et a du mal à relier ses différents volets thématiques.

Les trois domaines dans lesquels l'ILC a été la plus efficace au cours des cinq dernières années sont les suivants : « *droits fonciers équitables entre hommes et femmes* », « *transparence et accessibilité de l'information* » et « *protection des défenseurs des droits fonciers* ».

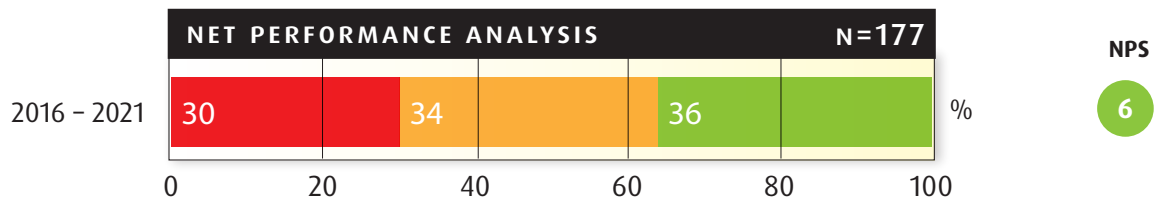
Lorsqu'il a été demandé aux membres d'identifier les aspects de la gouvernance foncière qui, selon eux, ne figuraient pas dans les engagements existants, la plupart d'entre eux ont mentionné la nécessité de se concentrer davantage sur les jeunes et les groupes autochtones. Si ces deux aspects sont déjà abordés dans la stratégie et les dix engagements, les membres estiment qu'ils revêtent aujourd'hui une importance accrue et méritent plus d'attention à l'avenir.

# Partie 1 : Impact de la stratégie

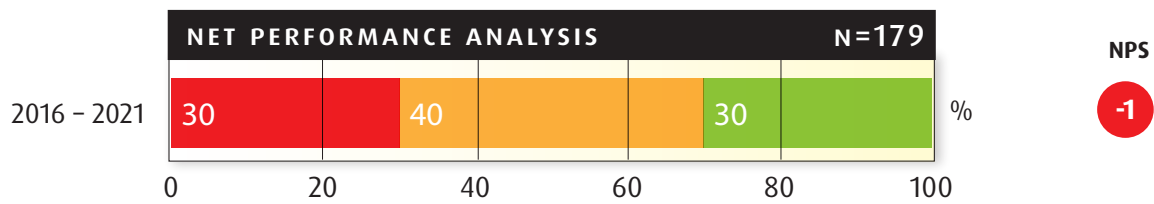
Droits fonciers équitables entre hommes et femmes



Transparence et accessibilité de l'information



Protection des défenseurs des droits fonciers



% Négatif   
 % Passable   
 % Positif   
 ● Net Performance Score

Figure 5 : Les engagements les plus performants de la ILC selon les membres

## Partie 1 : Impact de la stratégie

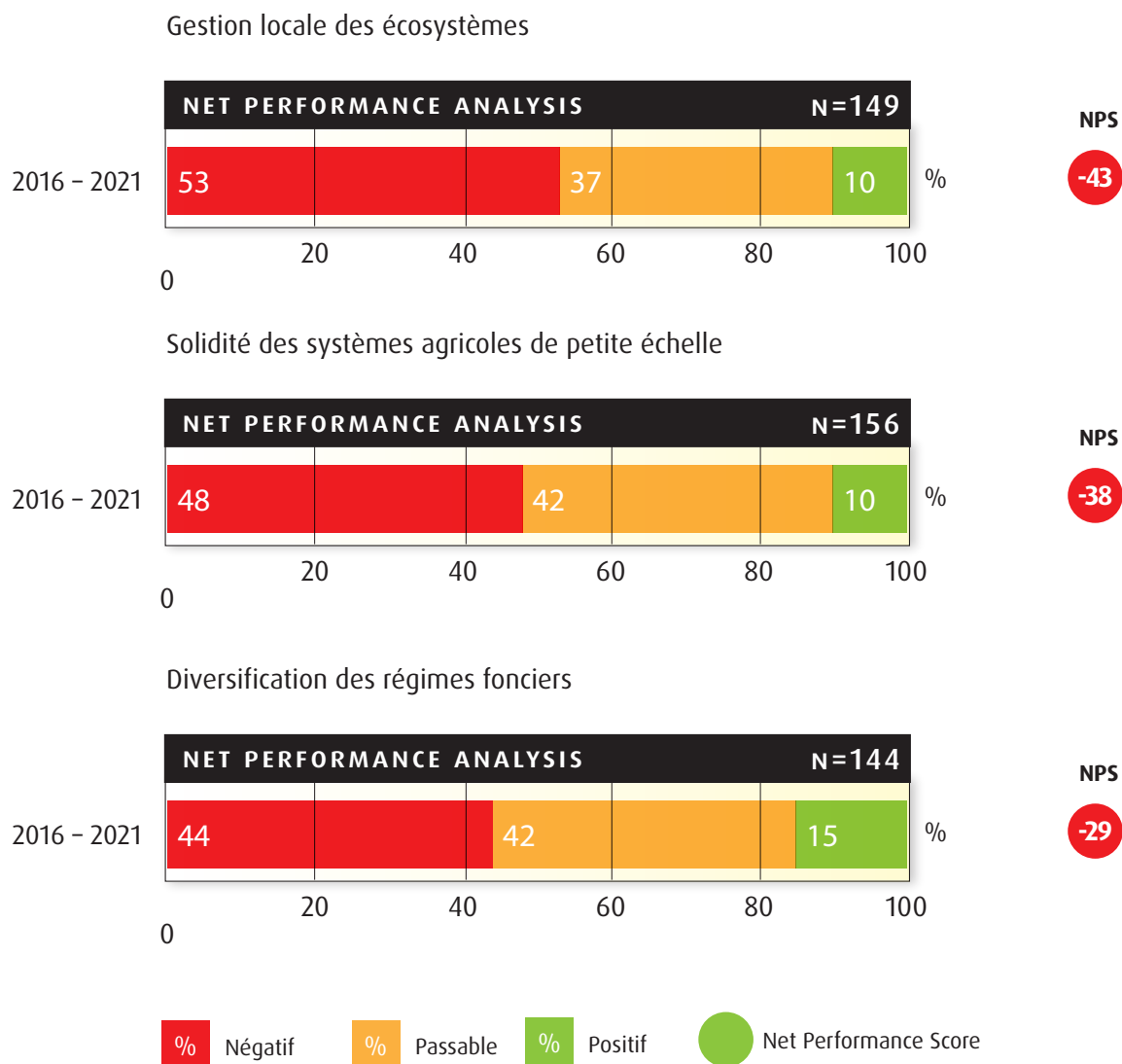


Figure 6 : Les engagements les moins performants de la ILC selon les membres

### VALEURS FONDAMENTALES DE L'ILC – JUSTICE ENTRE LES GENRES

Des avancées importantes ont été réalisées depuis l'examen des questions d'égalité entre les genres mené en 2017. Si elles ne sont pas toutes sexotransformatrices, les plateformes sont au minimum sensibles aux questions de genre. Cela dit, il existe encore des incohérences quant à la façon dont les principales plateformes de l'ILC abordent les questions de genre, et ce point avait déjà été signalé en 2017. Il ne semble pas y avoir de définitions ou de concepts du genre officiellement approuvés, ni de stratégie régissant la façon dont ces définitions et concepts devraient être appliqués par chaque plateforme. Ceci peut être dû aux différences existant entre certaines des plateformes. Cela dit, beaucoup d'actions relatives aux questions de genre ont été mises en place dans le cadre de la stratégie actuelle. Pour que l'ILC soit considérée comme réellement sexotransformatrice, elle doit harmoniser et normaliser davantage l'approche des plateformes et des membres individuels.

# Partie 1 : Impact de la stratégie

## PRISE EN COMPTE DES QUESTIONS DE GENRE

La prise en compte des questions de genre par les plateformes est variable, mais globalement très impressionnante. Certaines plateformes ciblent spécifiquement le genre dans leur travail et cherchent explicitement à remettre en question les rôles sexospécifiques existants (approche *sexotransformatrice*). D'autres affichent des ambitions plus modestes, et ne travaillent qu'avec les rôles sexospécifiques et relations entre les genres existants (approche *sensible* au genre). Par exemple, l'**IFE relative à l'agriculture familiale** a élaboré un « plan d'action » sur l'autonomisation des femmes dans l'agriculture familiale, qui vise à améliorer la participation des femmes. De même, l'**IFE de la coalition Defend the Defenders (Défense des défenseurs)** a créé une boîte à outils pour les défenseuses des droits humains, qui donne aux femmes certains des outils dont elles ont besoin pour mettre en lumière les inégalités foncières et s'y attaquer. La **SNE Malawi** met elle aussi fortement l'accent sur les questions sexospécifiques : elle a créé un partenariat avec les IFE relatives au genre, a produit un rapport portant spécifiquement sur les questions de genre en 2015, et est intervenue pour assurer l'intégration des questions de genre dans la *loi foncière de 2016*. La **SNE Kirghizistan** a recours à des quotas pour intégrer les groupes de femmes et de jeunes dans toutes ses activités, et s'est fixé comme objectif une participation communautaire des femmes à hauteur de 65 %. De plus, la SNE Kirghizistan souhaite proposer des lois sur la parité des genres en matière de succession, et promouvoir une gestion paritaire des ressources naturelles. Les organisations de femmes sont non seulement bien représentées au sein de la **SNE Pérou**, mais celle-ci encourage également la participation des femmes à toutes ses activités et processus. En 2017, elle a en outre plaidé en faveur de la modification par le gouvernement de la *loi sur les communautés paysannes*, jusqu'alors indifférente aux questions de genre. Le **dispositif relatif au programme de leadership** a inclus un module sur la justice entre les genres en Asie, et spécifiquement abordé les questions de genre avec sa cohorte africaine.

Au minimum, toutes les plateformes enregistrent et ventilent par genre les données sur leurs membres et sur les participants à leurs formations. Il s'agit-là toutefois de la forme de prise en compte des questions de genre la plus faible. La **SNE Moldova** ne va pas beaucoup plus loin et, bien qu'elle reconnaisse devoir adopter une optique sexospécifique, ne met pas explicitement l'accent sur le genre dans ses stratégies ou documents. C'est le cas également de l'**IFE relative aux peuples autochtones** en Afrique, qui, bien qu'elle procède à une ventilation par genre des participants à ses ateliers, ne met pas explicitement l'accent sur le genre. En ce qui concerne la ventilation des données, **LandEx** fait du bon travail en matière de séparation des données par genre, mais s'est également doté d'indicateurs spécifiques propres aux femmes, ce qui est un excellent point.

# Partie 1 : Impact de la stratégie

---

## FINANCEMENT

Le rôle de facilitateur de l'ILC – un réseau qui rassemble des membres et des donateurs et lève des fonds pour financer des projets – est reconnu et apprécié par ses membres. Ceux-ci estiment toutefois que le (manque de) financement constitue un défi de taille, en particulier compte tenu du positionnement évolutif des bailleurs et du fait que l'ILC a moins d'argent à dépenser. Si la Coalition a essayé de réorienter ses priorités et de s'éloigner de son rôle perçu de bailleur, elle n'a guère réussi, et les points de vue à cet égard ne sont pas susceptibles de changer si elle ne prend pas le problème de front. À l'avenir, l'ILC devra faire preuve de plus d'équité dans la répartition des fonds et du pouvoir, et cesser de les concentrer entre les mains d'un nombre restreint de membres. Cela supposera pour l'ILC de prêter davantage attention aux OGC de plus petite taille par rapport aux membres plus importants.



### RECOMMANDATION 1 – OPTIMISER L'APPUI AUX MEMBRES (IMPORTANT)

L'ILC devrait redoubler d'efforts concernant le renforcement des capacités. Les membres ont indiqué qu'ils souhaitaient recevoir un soutien accru en matière de développement des capacités et l'assistance fournie par l'ILC dans ce domaine a porté ses fruits par le passé. Ceci devrait prendre la forme d'un ensemble de modules de formation régionaux contenant une sorte de certification pour les membres. Si possible, les modules de formation devraient favoriser les échanges entre pairs et présenter les bonnes pratiques des membres le cas échéant.



### RECOMMANDATION 2 – NOUVEL OBJECTIF STRATÉGIQUE (URGENT)

L'ILC a besoin de se doter d'un nouvel objectif général portant sur l'« égalité ». L'égalité peut être appliquée dans de nombreux domaines, comme le changement climatique, la gouvernance foncière et les systèmes alimentaires, et représente la meilleure façon de structurer le travail futur de la Coalition. Le cadre de S&E qui l'accompagne doit tenir compte des impacts à différents niveaux, et trouver le moyen de tous les mesurer, que ce soit directement ou indirectement. La stratégie, et en particulier le nouvel axe consacré à l'égalité, doit par ailleurs étayer l'approche relative à l'adhésion et aux partenaires stratégiques, le renforcement des capacités, les activités de communication et même les opérations internes – toutes les actions de l'ILC doivent chercher à résoudre les inégalités.



### RECOMMANDATION 3 – AFFECTATION DE FONDS (URGENT)

L'ILC doit se doter d'une approche claire et explicite en matière de financement, applicable à l'ensemble du réseau. Elle doit préciser explicitement ce qui, selon elle, relève de sa responsabilité et donc ce pour quoi les membres peuvent lui demander des comptes. De même, elle doit expliciter ce qu'elle attend des membres et des plateformes au sein desquelles ils interviennent. La nouvelle approche stratégique de financement suppose, dans un premier temps, d'accepter la réalité selon laquelle les financements de base pour l'ILC sont susceptibles de diminuer à l'avenir. Par conséquent, la stratégie doit mettre l'accent sur les actions mises en place par l'ILC pour aider les plateformes à lever des fonds directement auprès des donateurs. Elle doit prévoir un renforcement adéquat des capacités de levée de fonds et, le cas échéant, l'organisation d'échanges entre pairs de bonnes pratiques et d'expériences en matière de levée de fonds. De plus, l'ILC devra, dans le cadre de cette nouvelle approche, décrire les mécanismes transparents qui assureront l'affectation directe des fonds depuis la Coalition. Toute injustice perçue en matière de distribution, même erronée, pourrait porter atteinte à la Coalition.

## Partie 2 : Mécanismes d'exécution

---

Les principaux mécanismes d'exécution de l'ILC sont les plateformes relatives aux stratégies nationales d'engagement (SNE) et aux initiatives fondées sur les engagements (IFE). Globalement, ces mécanismes fonctionnent bien, et produisent des résultats importants au nom de l'ILC, comme la modification des politiques et pratiques, principalement par le biais des SNE à l'échelle nationale, ou le plaidoyer politique à l'échelle régionale et mondiale par le biais des IFE.

### EFFICACITÉ DES PLATEFORMES SNE ET IFE

Il est ressorti d'entretiens préliminaires que l'absence de collaboration entre les SNE et les IFE était problématique et susceptible de réduire l'impact des plateformes nationales et régionales. L'examen approfondi de certaines plateformes a mis en lumière des exemples positifs, mais une plus grande collaboration est nécessaire dans certains cas. L'**IFE de la coalition Defend the Defenders (Défense des défenseurs)** collabore dans une certaine mesure avec les plateformes SNE, bien que cette collaboration soit limitée, comme l'IFE le reconnaît elle-même. L'IFE indique que l'insuffisance budgétaire et le manque de priorisation ont freiné les possibilités de collaboration avec les SNE. La **SNE Malawi** est connectée à quatre IFE, y compris celle consacrée aux **droits fonciers des femmes**, mais aucune coordination n'a été mise en place avec les autres SNE de la région. La **SNE Kirghizistan** entretient des liens étroits avec plusieurs IFE (IFE 2, 3, 6 et 8), et estime que l'équipe One assure une certaine coordination régionale entre les SNE. La **SNE Moldova** participe aux discussions de la région EMOAN en vue de la création d'une **IFE jeunesse**, et a contribué activement à la stratégie relative à l'IFE jeunesse, mais les problèmes logistiques liés à l'organisation d'un atelier conjoint ont mis un frein à cette relation. De plus, la SNE Moldova signale un manque distinct de coordination régionale entre les SNE, qui pourrait pourtant être très utile à leur apprentissage et à leur croissance. D'après la **SNE Pérou**, il y a un manque de coordination entre elle-même et les stratégies des IFE pertinentes. Par conséquent, la coordination en est restée au stade de projet, et les avantages potentiels liés au travail avec les IFE ne se sont donc pas concrétisés.

L'**IFE Mujer Rural** présente en Amérique latine montre les différents niveaux de collaboration qui peuvent être mis en place. Un certain nombre de collaborations ont été créées au sein de l'IFE, pour partager par exemple les expériences et bonnes pratiques. Ainsi, l'Argentine, la Bolivie et le Paraguay ont réfléchi ensemble à la question de l'eau, ce qui leur a permis d'étoffer leurs connaissances sur les meilleures voies d'accès et de les intégrer dans chaque pays. De même, une collaboration entre le Honduras et le Nicaragua a mené à la création d'une démarche visant à rendre plus visible l'expérience des femmes, en collaboration étroite avec la **SNE Nicaragua**. Ces espaces permettent aux membres et aux individus de tisser des liens, de renforcer leurs réseaux et de stimuler leur capital social. Inévitablement, de nombreux espaces ont dû passer en ligne à cause de la pandémie de COVID-19, ce qui a eu des effets positifs, puisque cela a permis aux communautés rurales d'accéder à Internet et de se connecter à des femmes faisant face aux mêmes problèmes partout dans le monde.

Plusieurs plateformes invitent l'ILC à favoriser davantage les liens entre SNE et IFE, et voient ce point comme l'une des principales valeurs ajoutées que l'ILC peut apporter à leur fonctionnement. L'une des personnes interrogées a soulevé la question de savoir si, au cas où une plateforme (SNE ou IFE) ne pouvait lever de fonds indépendamment de l'ILC, cela signifiait qu'elle n'était pas utile et devait être fermée ? De façon plus générale, cette personne a affirmé que les critères applicables à l'instauration d'une plateforme devaient être plus clairs.

De plus, il ressort de l'examen approfondi des plateformes que les membres ne participent pas tous sur un pied d'égalité, ce qui rend la réalisation de leurs objectifs plus difficile pour les mécanismes d'exécution. Plus particulièrement, il est clair que tous les membres des plateformes SNE et IFE ne sont pas aussi actifs les uns que les autres. Ce point n'est probablement pas surprenant, mais en inquiète plus d'un. Il semble également que ce problème touche toutes les plateformes, à des degrés variables. Même la **SNE Moldova**, qui a réussi à obtenir un degré élevé de mobilisation de la part de ses membres, admet ne pas pouvoir garantir une participation égale à tous ses membres. Au **Kirghizistan**, le Conseil de coordination assure

## Partie 2 : Mécanismes d'exécution

---

la participation des membres, favorisée par le protocole de coopération convenu d'un commun accord qui précise les principes de coopération applicables aux membres. Les plateformes qui se sont dotées de processus codifiés de participation présentent de meilleurs résultats en matière de mobilisation des membres.

### DURABILITÉ DES PLATEFORMES SNE ET IFE

Malgré l'efficacité des plateformes SNE et IFE mentionnée ci-dessus, de nombreux membres individuels et plateformes multipartites sont très inquiets de leur propre viabilité financière, ce qui est susceptible de porter atteinte à leur efficacité à long terme. Les premiers entretiens montrent qu'il est largement reconnu au sein de l'ILC que cette dernière ne peut plus être considérée comme un bailleur, et les partenaires extérieurs ont conscience de la situation problématique dans laquelle l'ILC pourrait se retrouver, où elle serait en concurrence avec ses propres membres pour des financements. Les données d'enquête suggèrent que, lorsque les réponses sont segmentées en fonction de si un membre reçoit ou non des financements, la majorité des membres non financés se trouvent faire partie uniquement d'une IFE, et que la majorité des membres bénéficiant de financements ont indiqué appartenir à une plateforme SNE et/ou IFE.

D'après les travaux de la Land Collaborative, les besoins de financement sont très variables d'une plateforme à l'autre. De son point de vue, l'ILC doit être stratégique en ce qui concerne les plateformes multipartites dans lesquelles investir et, au minimum, faire preuve de clarté et de transparence dans son approche du financement, de façon à ce que les plateformes sachent dans quelle mesure elles peuvent dépendre des financements de la Coalition, et quand ceux-ci prennent fin. Le rôle de l'ILC en matière de financement ne s'arrête pas à sa capacité à mettre la main à la poche – l'ILC pourrait contribuer en tirant parti de sa réputation et des résultats obtenus jusqu'à présent pour inciter d'autres bailleurs à financer les plateformes multipartites. En associant plus efficacement le travail des SNE et IFE et leur impact, l'ILC sera mieux placée pour encourager d'autres donateurs à financer directement les plateformes multipartites.

Tandis que certaines plateformes, comme l'**IFE relative à l'agriculture familiale**, dépendent moins des contributions de l'ILC, certaines, comme l'**IFE de la Coalition Defend the Defenders**, dépendent fortement des contributions en nature des membres, ce qui limite leur capacité à faire tout ce qu'ils souhaitent faire. En effet, elles plaident en faveur d'un financement à long terme des plateformes de la part de l'ILC pour leur permettre d'avoir la certitude dont elles ont besoin pour travailler de façon plus stratégique. De même, la **SNE Malawi** est totalement dépendante des financements de l'ILC et, si elle a connu un grand succès, elle estime que son avenir est précaire jusqu'à ce qu'elle puisse diversifier ses sources de revenus. D'après la **SNE Moldova**, l'ILC a été lente à mettre au point son contrat, ce qui a rendu difficile l'obtention de fonds supplémentaires auprès d'autres donateurs et forcé la plateforme à financer elle-même certaines activités. Si la SNE Moldova comprend le besoin d'obtenir des fonds en dehors de l'ILC, elle estime qu'un appui plus transparent et constant de la part de la Coalition lors de ses premières années de vie l'aurait aidée à cet égard.

La SNE Pérou craint de ne pas pouvoir attirer des sources de revenus supplémentaires extérieures à l'ILC, le Pérou étant considéré comme un pays à revenu intermédiaire. La mobilisation des ressources est aussi une préoccupation majeure pour la **SNE Kirghizistan**, et a été identifiée comme l'un de ses domaines de travail prioritaires pour les années à venir. Elle a réussi à obtenir de petits financements auprès du Programme de microfinancements du Fonds pour l'environnement mondial, mais a besoin de perspectives de financement à plus long terme pour être véritablement viable. À court terme, elle dépend également du cofinancement des membres, mais exhorte l'ILC à jouer un rôle de passerelle et à la mettre en lien avec des donateurs internationaux. Il est important de noter que, bien que le financement et la viabilité soient des enjeux importants pour toutes les plateformes, elles tirent davantage de valeur de leur participation que des simples aspects pécuniaires. Comme l'a fait remarquer un membre de l'**IFE Mujer Rural** d'Amérique latine : « même si nous n'avions pas accès à des fonds, il est quand même important de faire partie du réseau ; c'est une expérience unique ».



## Partie 2 : Mécanismes d'exécution

---

Il ressort clairement des entretiens avec le personnel de l'ILC que si cette dernière peut être considérée par certains membres uniquement comme un donateur, elle se voit elle-même comme fournissant davantage un **appui financier**. Les premiers entretiens ont souligné la forte valeur ajoutée et l'appui qu'elle apporte à ses membres, y compris : les données, le plaidoyer, l'apprentissage, la capacité et, au bout du compte, la puissance du réseau. Toutefois, les personnes interrogées ont également signalé que, si l'ILC voit l'utilité de favoriser le partage de connaissances au sein de son réseau, elle peut avoir été limitée par un manque de capacités ou d'expérience à certains moments. Une distinction plus claire entre les rôles et responsabilités de l'ILC et ceux de ses membres, ainsi qu'une décentralisation et une modification des rôles et responsabilités, peuvent aider à résoudre ces difficultés. Ce point est examiné plus avant dans la *Partie 3 – Membres et réseau*.

### RÉFLEXIONS SUR LES SNE

Les membres estiment globalement que le processus décisionnel de leurs plateformes SNE est inclusif et transparent, mais les inquiétudes relatives à la viabilité financière, à la distribution inéquitable des avantages et à l'absence de mobilisation de certains membres peuvent porter atteinte aux impacts positifs.

L'ILC a mis en place une communauté de pratique (CP) dans le cadre de l'initiative Land Collaborative. Bien que celle-ci en soit à ses débuts et n'ait été créée que relativement récemment, compte tenu de l'importance qu'elle pourrait jouer dans l'amélioration de l'efficacité des plateformes SNE, il semble y avoir une forte impulsion à investir le temps nécessaire pour la faire fonctionner correctement.

### RÉFLEXIONS SUR LES IFE

Certains ont le sentiment que la valeur que peuvent apporter les plateformes IFE est parfois sous-estimée. Or, bien qu'elle soit moins tangible que les changements apportés aux politiques, cette valeur joue tout de même un rôle important dans la réussite de la Coalition. Il convient de faire la distinction entre les plateformes IFE consacrées à l'« apprentissage » et celles consacrées au « plaidoyer ». Parfois, la plus grande utilité des plateformes IFE repose sur l'apprentissage et le partage d'informations, même s'il n'est pas toujours nécessaire d'avoir une plateforme IFE à part entière pour assurer l'apprentissage.

Les membres estiment globalement que leurs plateformes IFE sont ouvertes à tous les partenaires et que le processus décisionnel est transparent. Les avis sur la question de savoir si la participation aux plateformes IFE a amélioré la visibilité des interventions des organisations sont toutefois plus mitigés. Encore une fois, la viabilité financière des plateformes IFE suscite de vives inquiétudes.

### DISPOSITIFS ET FACILITÉS

Les dispositifs et facilités se sont avérés très efficaces. Ils représentent, pour les membres, un moyen important de participer en dehors des plateformes SNE et IFE traditionnelles. Ceux qui ont participé aux dispositifs et facilités indiquent avoir accru leur compréhension et leurs connaissances sur certains sujets essentiels. De plus, le fait de rassembler différents membres a donné lieu à des échanges productifs et donné plus de visibilité à certaines thématiques.

### PLAIDOYER ET COMMUNICATION

En tant qu'acteur mondial, l'ILC « cible des acteurs et processus politiques clés à l'échelle régionale et mondiale qui ont de grandes chances d'assurer une transformation durable de la gouvernance foncière »<sup>2</sup>. Cette section examine par conséquent dans quelle mesure le plaidoyer mené à l'échelle régionale et mondiale a accordé « la priorité aux stratégies, aux institutions et à la capacité d'action des femmes, hommes et communautés dont la survie dépend de la terre »<sup>3</sup>.

---

2 Coalition internationale pour l'accès à la terre (2020). Stratégie 2016-21 de la Coalition internationale pour l'accès à la terre. Impact Assessment Terms of Reference for Quotation, p. 2.

3 *Ibid.*

## Partie 2 : Mécanismes d'exécution

---

Selon les membres et partenaires de l'ILC, la *communication publique de la Coalition sur les questions foncières est audacieuse*; certaines réponses détaillées ont toutefois indiqué qu'elle devait prendre une position encore plus marquée. Il est ressorti des premières discussions avec le comité du Conseil que l'ILC devait se positionner de façon plus ferme et audacieuse sur certains sujets, pour éviter d'être jugée faible ou indécise. Les personnes interrogées ont aussi donné des exemples de cas où le message était bon, mais le moment mal choisi, et le retard pris dans la participation aux débats actuels n'a guère contribué à améliorer l'image de l'ILC. Selon certains membres du Conseil, il s'agit, en partie, d'un inconvénient des réseaux diversifiés et de grande taille. Il est difficile dans ce cas de figure de prendre position de façon claire et rapide, compte tenu notamment du large éventail d'intérêts individuels devant être préservés. Les membres estiment aussi globalement que *l'ILC a réussi à élever leurs problématiques au rang des priorités des programmes politiques publics pertinents* et que *le contenu de ses travaux de plaidoyer à l'échelle internationale est bien adapté à la modification des politiques recherchée*.

Les membres et partenaires reconnaissent le fait que le travail de plaidoyer et de communication de l'ILC maintient les questions foncières dans le domaine public/leur donne de la visibilité. Pour répondre à la question de savoir ce qui rend l'ILC efficace, un partenaire a émis l'idée que c'était la diversité – la diversité des membres, la diversité des partenaires et la diversité des expériences thématiques – qui faisait de la Coalition un acteur influent. Il a poursuivi en affirmant qu'aucun autre acteur de la communauté foncière mondiale – et ils sont nombreux – ne rassemblait autant d'idées et de personnes que l'ILC, et que sa réussite était en grande partie due à cela. Dans la même veine, plusieurs autres partenaires ont avancé que la réussite de la Coalition s'expliquait par le fait qu'elle permettait aux petits membres de faire entendre leur voix sur la scène internationale. Selon eux, l'impact de l'ILC se fait le plus ressentir non pas lorsqu'elle s'engage dans un plaidoyer direct, mais quand elle sert de porte-parole à ses membres. Ils s'accordent toutefois pour dire que la communication mondiale peut compléter l'appui direct fourni par l'ILC à ses membres et plateformes. Un autre partenaire était d'accord, ajoutant que l'ILC devrait peser davantage de tout son poids à l'échelle régionale et internationale pour aider les membres et processus locaux, et ne devrait pas hésiter à user de son influence.

Le maintien de sa pertinence sur les questions centrales constitue l'un des plus grands défis pour l'ILC sur le plan de la communication, et on a souvent l'impression que l'équipe de communication n'a pas le contenu nécessaire pour faire son travail. Il existe bien sûr des exemples de bonne communication à l'échelle mondiale – la newsletter et les rapports récents dans les médias traditionnels par exemple, mais il est essentiel de communiquer davantage sur les impacts à l'échelle des communautés et des « gens ». Il est également nécessaire de veiller à ce que la communication mette davantage en relief le travail effectué par les membres, en présentant leurs histoires et leurs réussites à un public international, ce qui supposera peut-être d'adopter une stratégie de communication plus originale et dynamique.

Les capacités en interne font également défaut, et les personnes interrogées ont le sentiment que la communication est quelque peu négligée, surtout compte tenu de son importance pour la mission de l'ILC. Cela suppose une mauvaise planification en matière de création de contenu, ce qui nuit à l'efficacité de toute stratégie de communication stratégique.

### SUIVI ET ÉVALUATION

Les personnes interrogées sont d'avis que les efforts de l'ILC en matière de suivi et d'évaluation (S&E) servent principalement d'outil de conformité et de reporting externe, et que ces données ne sont pas utilisées à des fins d'apprentissage interne et d'amélioration itérative. Cet aspect est étroitement lié à la pression exercée par les donateurs qui, si l'ILC ne peut démontrer son impact, risquent de la mettre sur la touche. Ainsi, les données de S&E remontent la chaîne, mais l'utilisation qui leur est réservée n'est que peu comprise, et les membres ont parfois du mal à comprendre ce que l'on attend d'eux, et pourquoi. Cela donne le sentiment que le S&E est une nécessité de conformité imposée par le haut, mais il n'est

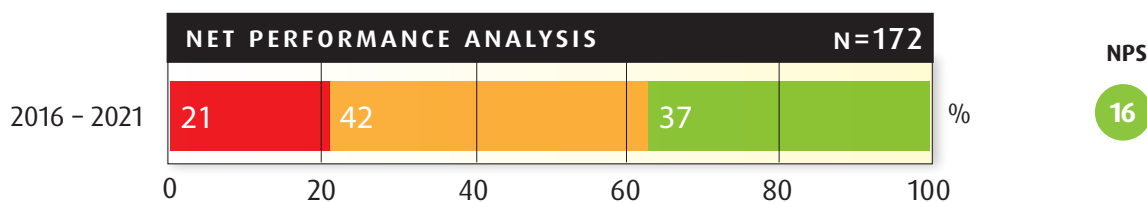
## Partie 2 : Mécanismes d'exécution

pas nécessaire qu'il en soit ainsi. En même temps, il existe un décalage partiel entre ce qui est mesuré et ce que l'ILC vise à réaliser, ce qui rend plus difficile pour cette dernière, ainsi que pour ses membres, de produire des résultats ou des récits axés sur les personnes.

### AVANCÉES DEPUIS LA REVUE À MI-PARCOURS ET LA MISE EN PLACE DU NOUVEAU MODÈLE OPÉRATIONNEL DE L'ILC

D'après les membres, l'ILC s'est améliorée sur les plans de la planification et de la priorisation de son travail, en encourageant l'adoption de stratégies pluriannuelles plutôt que la mise en œuvre de projets individuels. Toutefois, le soutien fourni aux partenariats dirigés par des membres pour les aider à se doter de stratégies ciblées et jouir d'une bonne visibilité n'a pas autant progressé.

L'ILC soutient des stratégies pluriannuelles et non des projets individuels



L'ILC aide les partenariats dirigés par des membres à se doter de stratégies ciblées et à jouir d'une bonne visibilité

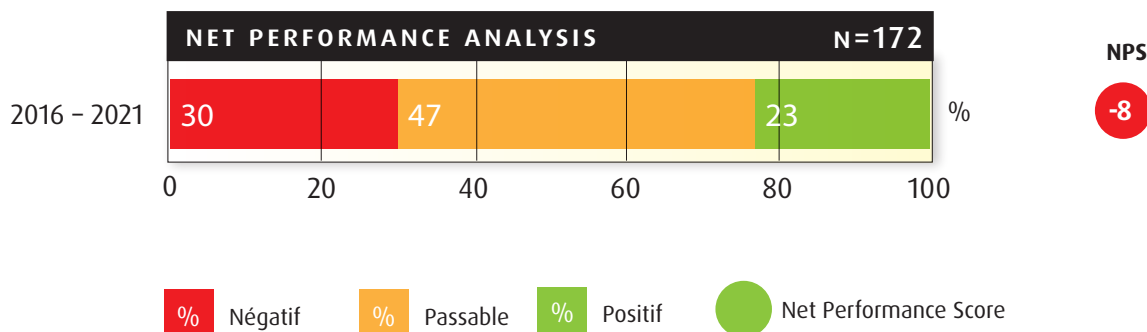


Figure 7: Planification et priorisation du travail de l'ILC

Le nouveau modèle opérationnel a, toutefois, mené à des retards dans les financements et rendu la tâche de planification difficile pour les plateformes, ce qui est susceptible de nuire à leur impact. Par exemple, la modification en 2019 des exigences en matière de cofinancement a forcé la SNE Moldova à changer et adapter sa stratégie, ce qui a nui à sa capacité à mener à bien les activités prévues. La SNE Pérou a également indiqué avoir peiné avec le changement de modèle opérationnel et a dû, pour une bonne partie de l'année 2019, fonctionner sans budget direct. Elle n'a réussi à poursuivre ses activités, et financer les postes de facilitateur SNE et de responsable de la communication, que grâce aux contributions de ses membres. Les membres ont le sentiment qu'une partie trop importante du financement est concentrée entre les mains d'un groupe restreint de membres (souvent de plus grande taille).

## Partie 2 : Mécanismes d'exécution

---

Les membres sont fermement convaincus que l'ILC encourage la participation des femmes à sa gouvernance et à ses événements, mais l'opinion est partagée quant à l'espace donné aux organisations fondées sur des groupes constitutifs (OGC) pour assumer des rôles de premier plan au sein du réseau.

Les membres sont également divisés concernant l'amélioration perçue de l'ILC en matière de mise en œuvre de procédures claires et simples/directes pour aider les membres à mener à bien leur travail et de mise en place d'un processus clair de communication des résultats.



### **RECOMMANDATION 4 – APPRENTISSAGE ET COLLABORATION ENTRE LES PLATEFORMES (SOUHAITABLE)**

Il est nécessaire d'encourager l'apprentissage et les échanges entre plateformes. S'il existe, techniquement, une communauté de pratique SNE (la Land Collaborative), il faut lui donner la priorité et l'intégrer davantage. Une telle communauté de pratique permettrait de multiplier les échanges entre plateformes SNE, qui pourraient ainsi à leur tour identifier les bonnes pratiques et les partager avec leurs membres. Cela permettrait également de favoriser la coordination régionale entre les plateformes SNE et une collaboration plus poussée avec les plateformes IFE, qui ont tendance à fonctionner séparément à l'heure actuelle.



### **RECOMMANDATION 5 – STRUCTURE ET GOUVERNANCE DES PLATEFORMES (IMPORTANT)**

Les décisions concernant le moment et le lieu opportuns pour créer une plateforme doivent être sous-tendues par une logique locale plus solide, fondée, entre autres, sur l'existence de sources de financement durables, la capacité des membres et les besoins exprimés à l'échelle locale. De même, si certaines plateformes IFE œuvrent en vue de la modification des politiques et mènent des plaidoyers, bon nombre d'entre elles ne le font pas, et bon nombre d'entre elles pourraient fournir la même valeur sur le plan de l'apprentissage sans qu'il soit nécessaire d'investir dans des structures de gouvernance. L'ILC devrait aussi généraliser les modèles d'accord de participation aux SNE et IFE, qui devraient contenir des dispositions sur le comportement attendu des membres des plateformes, de l'agence dirigeante et de l'ILC.



### **RECOMMANDATION 6 – STRATÉGIE DE COMMUNICATION ET FEUILLE DE ROUTE (IMPORTANT)**

L'ILC a besoin de se doter d'un plan de communication plus détaillé et cohérent validé par l'ensemble du réseau et bien communiqué à toutes les parties prenantes. La stratégie devrait créer plus de liens entre le travail de communication du Secrétariat de l'ILC et les plateformes régionales et les membres de la Coalition. Elle doit s'accompagner d'une feuille de route plus détaillée en vue de sa mise en œuvre, qui garantit que la stratégie est respectée et que les capacités en place sont suffisantes.



### **RECOMMANDATION 7 – RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE COMMUNICATION (SOUHAITABLE)**

L'ILC doit fournir davantage de soutien à ses membres en matière de communication. Une bonne communication n'arrive pas par hasard et de nombreux membres et plateformes bénéficieraient de ce type de soutien. Ce point est lié à l'accent placé sur le renforcement des capacités des membres.

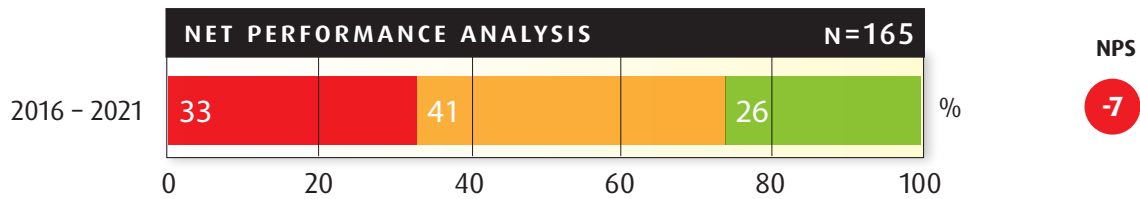


### **RECOMMANDATION 8 – AJUSTEMENT DU CADRE DE S&E (IMPORTANT)**

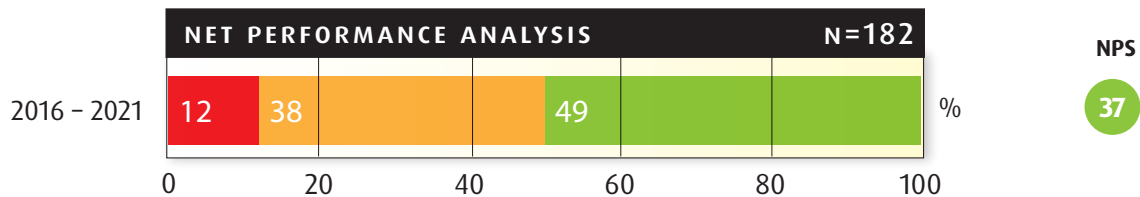
L'ILC devrait aider ses membres à collecter plus d'informations au niveau communautaire et à les agréger à l'échelle régionale et mondiale. La Coalition doit aussi collecter plus de données qualitatives sur le soutien qu'elle fournit aux membres; par exemple, la diffusion d'enquêtes de satisfaction simples mais cohérentes après des formations ou des échanges avec l'ILC lui permettrait d'ajuster sa façon de travailler avec les membres et de les soutenir. L'ILC devrait

## Partie 2 : Mécanismes d'exécution

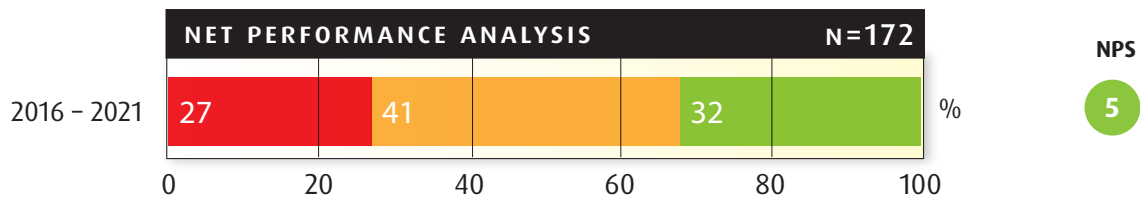
**Appui financier:** L'ILC aide les partenariats dirigés par des membres à lever des fonds en dehors de la Coalition



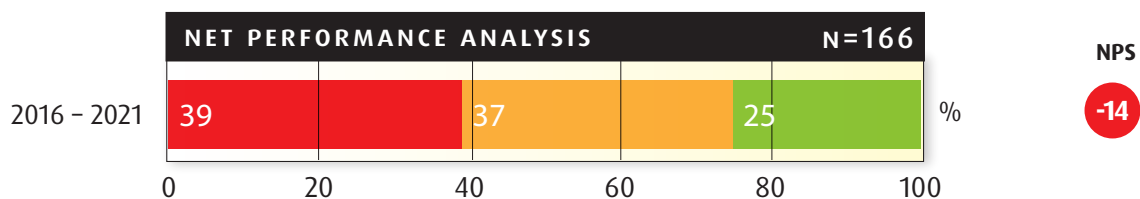
**Appui technique:** L'ILC favorise activement la participation des femmes à sa gouvernance et à ses événements



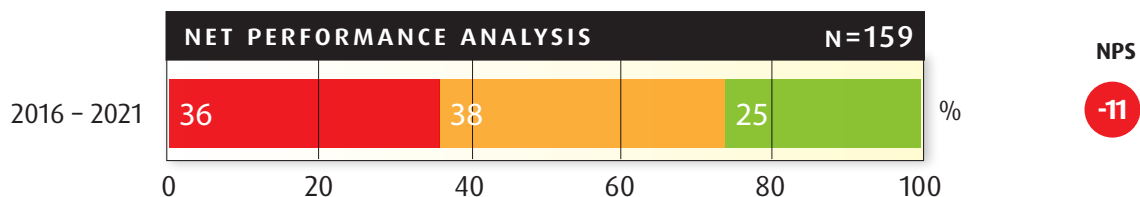
**Appui technique:** L'ILC donne de l'espace aux OGC pour assumer des rôles de premier plan en son sein



**Appui technique:** L'ILC aide les organisations membres à créer une nouvelle génération de leaders



**Équipe d'appui de l'ILC:** L'équipe One de l'ILC fournit un appui plus direct aux partenariats dirigés par les membres



% Négatif   
 % Passable   
 % Positif   
 ● Net Performance Score

Figure 8 : Comment le travail de l'ILC est soutenu

## Partie 2 : Mécanismes d'exécution

---

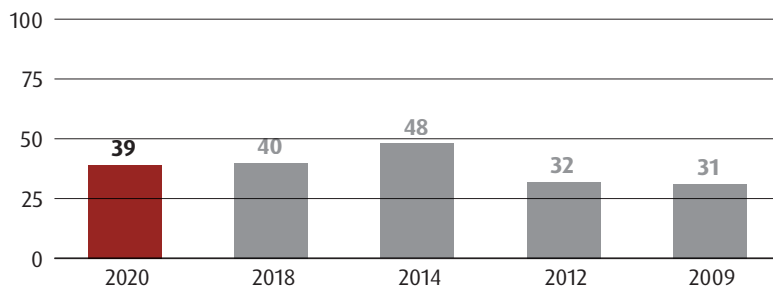
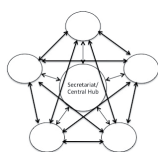
autoriser les membres à adapter davantage les indicateurs de S&E en fonction de la région et du contexte, afin de contrebalancer le sentiment qu'il s'agit d'une approche descendante et de montrer que le cadre de S&E est en fait un « menu » à partir duquel les membres peuvent se servir et qu'ils peuvent adapter.

## Partie 3 : Adhésion et réseau

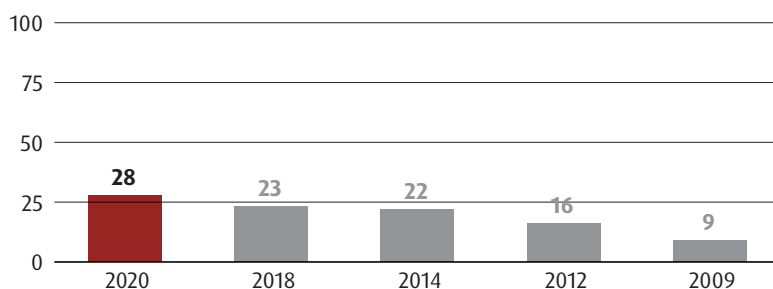
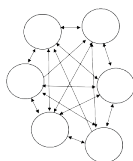
### RÉSEAU

La plupart des membres considèrent l'ILC comme un réseau doté d'un noyau central, par lequel les interactions passent, ou ne passent pas. Il y a dix ans, les personnes interrogées considéraient l'ILC comme un réseau beaucoup plus centralisé, ce qui indique que la structure du réseau a évolué ces dix dernières années. Cela dit, les membres estiment que la décentralisation pourrait aller plus loin, ce qui est étroitement lié à une redistribution des rôles et responsabilités au sein du réseau, y compris de plus grands efforts de régionalisation. Dans ce cadre, les membres veulent que l'ILC les écoute davantage, ce qui signifie pour certains de transférer une partie de la prise de décisions de Rome vers les régions.

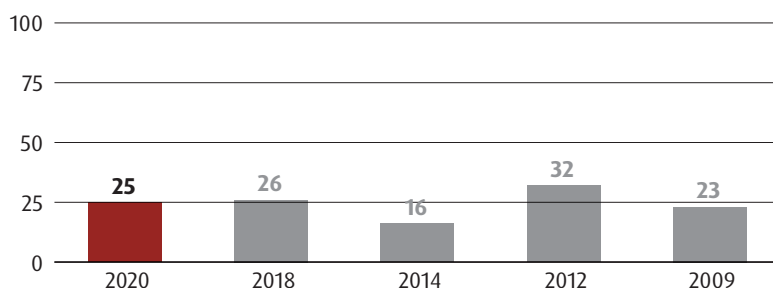
**UN RÉSEAU DOTÉ D'UN NOYAU CENTRAL, PAR LEQUEL LES INTERACTIONS PASSENT, OU NE PASSENT PAS**



**UN RÉSEAU DÉCENTRALISÉ : MODÈLE POLYCENTRISTE**



**UN RÉSEAU DOTÉ D'UN NOYAU CENTRAL DENSE ET DE LIENS PLUS LÂCHES AVEC LES MEMBRES PÉRIPHÉRIQUES : MODÈLE NOYAU-PÉRIPHÉRIE**



**UN RÉSEAU CENTRALISÉ : MODÈLE EN ÉTOILE**

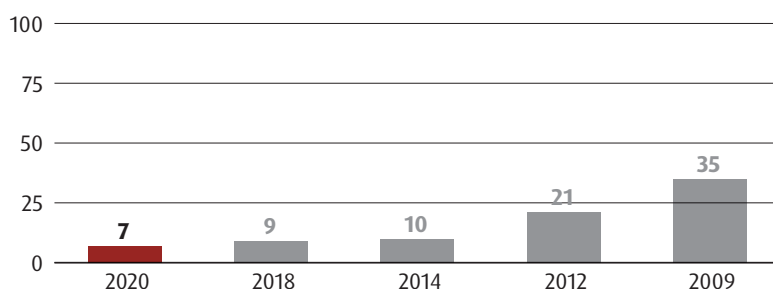
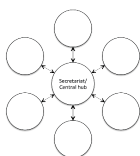


Figure 9: Perceptions des membres du modèle actuel de réseau ILC

La croissance constante du réseau a signifié que les membres comme les partenaires estiment que l'accent est mis sur la *quantité* et non sur la *qualité* des nouveaux membres. De nombreux membres craignent donc d'agrandir encore le réseau. Si la diversité est une force, l'accroître davantage risque d'entraîner une dilution

## Partie 3 : Adhésion et réseau

---

de l'image et de l'objectif de l'ILC. Bien que la stratégie d'adhésion dispose que la croissance est secondaire par rapport à la fonctionnalité du réseau, les membres s'inquiètent encore de la volonté d'expansion perçue.

### INTERACTIONS

Les membres déclarent que les compétences foisonnent au sein du réseau, mais que celles-ci ne sont pas utilisées ou exploitées pleinement à l'heure actuelle. S'ils estiment que l'ILC a réussi à faciliter la création de partenariats au sein du réseau, ils ont aussi manifesté un intérêt marqué pour l'approfondissement de ces interactions, notamment pour favoriser l'apprentissage et le partage de connaissances.

Si l'ILC est moins centralisée qu'elle ne l'était, elle peut encore aller plus loin, et les membres, tout comme les partenaires, souhaitent qu'elle continue sur la voie d'une plus grande implication des membres. Cela suppose de transférer certains processus décisionnels de Rome vers les composantes régionales de l'ILC.

Selon les membres, les rapports les plus utiles qu'ils ont tissés grâce à leur participation au réseau ont été avec des organisations non gouvernementales et des organisations locales ou fondées sur des groupes constitutifs. Les membres tirent peu de valeur de leurs liens avec les donateurs et le secteur privé. Ils aimeraient tisser davantage de liens avec les donateurs, mais ne voient pas encore l'ILC comme une voie d'accès au secteur privé. En règle générale, certains membres s'inquiètent de l'implication du secteur privé au sein de l'ILC, même s'ils reconnaissent que l'ILC peut avoir besoin d'interagir davantage avec le secteur privé pour atteindre ses objectifs. L'ILC devra faire preuve de prudence quant à la façon dont elle compte mobiliser le secteur privé et dont elle communiquera à ce propos avec ses membres.

### SYSTÈMES DE GOUVERNANCE

De nombreux membres du Conseil sont surchargés de travail en raison de leur participation au Conseil, et ne sont donc pas aussi impliqués qu'ils le pourraient ou le devraient dans l'idéal. De plus, le Conseil consacre souvent son énergie aux questions de conformité, ce qui ne lui laisse que très peu de temps à consacrer à ce que fait l'ILC. Par conséquent, il est rare que les membres du Conseil prennent les devants sur d'importantes questions stratégiques, où leur contribution et leurs conseils seraient pourtant très précieux. Un grand nombre d'organisations sur lesquelles l'ILC déclare vouloir concentrer ses efforts, à savoir les petites OGC et organisations locales, sont sous-représentées au sein du Conseil.

Du point de vue de la gouvernance, les Comités régionaux peuvent être dissociés du Conseil principal, et donc ne pas être aussi réactifs ou actifs qu'ils le pourraient. Il est évident que les Comités régionaux doivent être plus engagés et actifs et endosser un rôle décisionnel plus important, sans pour autant porter atteinte aux composantes mondiales du réseau. Le renforcement des Comités régionaux aurait pour avantage une plus grande adaptation régionale des priorités, et la contextualisation de la nouvelle stratégie à l'échelle régionale.

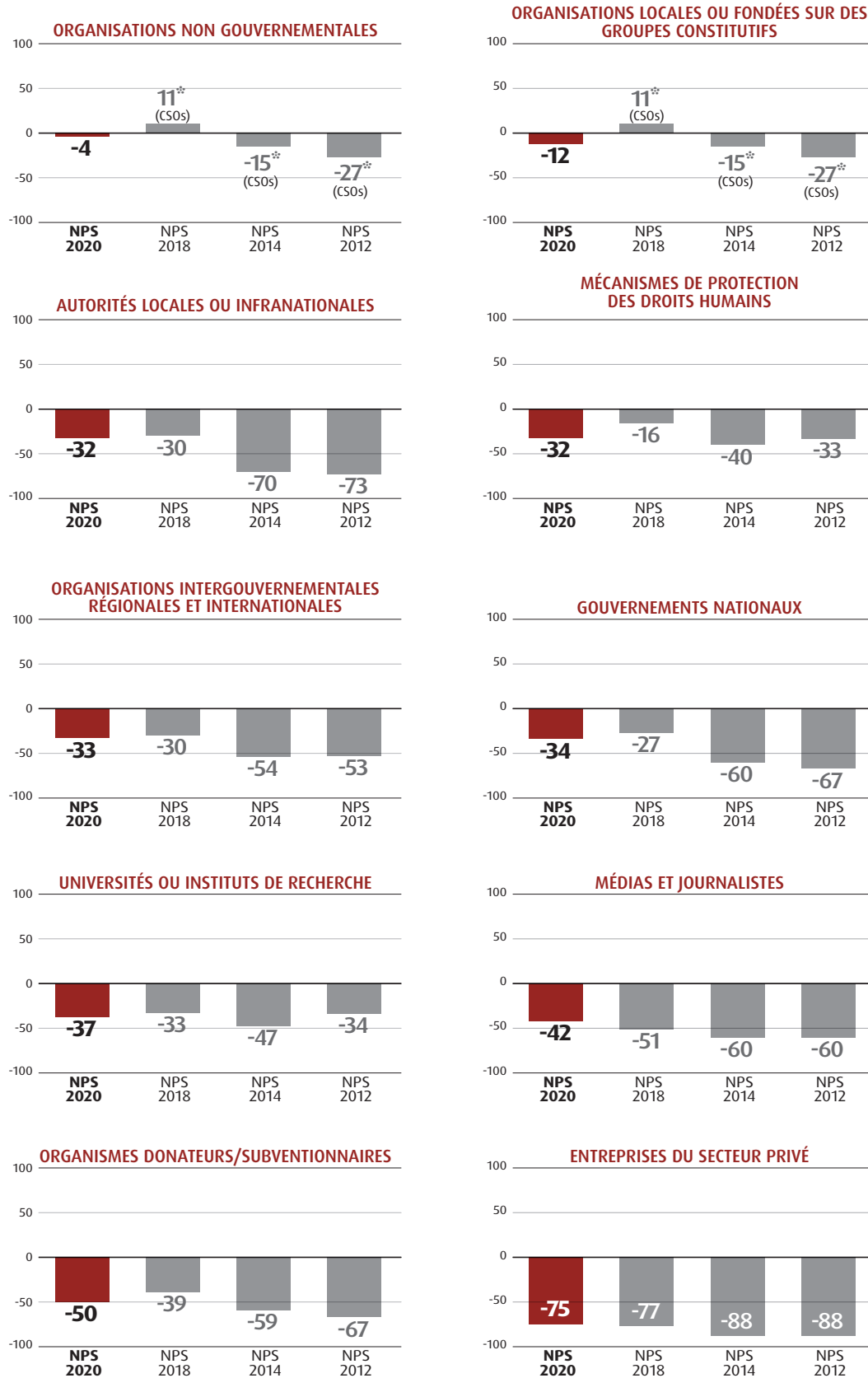
### RÉPUTATION

L'ILC est perçue comme ayant une très bonne réputation à l'échelle mondiale. Si le secteur foncier est un espace surpeuplé, « il n'y a pas vraiment d'autre organisme comme l'ILC ». C'est la diversité des membres, des partenaires et des expériences qui donne à l'ILC son degré d'influence et sa réputation mondiale. Compte tenu du lien qui existe entre les membres qui composent la Coalition et sa réputation, celle-ci doit constamment être au service de ses membres et faire entendre leur voix pour préserver sa réputation externe.

L'ILC est aussi considérée comme étant bien gérée et une spécialiste des données et des questions foncières, et la qualité de ses produits est jugée élevée – précise et axée sur les détails, ce qui lui donne



## Partie 3 : Adhésion et réseau



\*Avant 2020, la distinction n'était pas faite entre les « organisations non gouvernementales » et les « organisations locales ou fondées sur des groupes constitutifs ». Elles étaient, avant cette date, toutes regroupées sous l'appellation « organisations de la société civile (OSC) ».

Figure 10: Les relations de réseau les plus importantes selon les membres

## Partie 3 : Adhésion et réseau

---

une bonne réputation. L'étendue de la réputation de l'ILC est mise en évidence par le nombre d'événements et de forums auxquels elle est invitée à participer. Il est également clair que l'ILC est respectée par différents acteurs, ce qui est un bon indice de sa réputation à différents niveaux – les gouvernements et les OSC respectent l'ILC et lui font confiance, ce qui lui donne une position unique dans le secteur.



### **RECOMMANDATION 9 – TAILLE (SOUHAITABLE)**

L'ILC doit agir avec prudence. L'accueil de nouveaux membres n'est pas hors de question, mais le fait de privilégier (ou d'être perçue comme privilégiant) l'expansion du réseau par rapport à l'amélioration de son fonctionnement comporte des risques évidents. Par conséquent, l'expansion devrait être soigneusement planifiée, et des plans d'atténuation devraient être adoptés pour éviter les problèmes d'équité, de qualité des interactions et de répercussions négatives sur la stratégie.



### **RECOMMANDATION 10 – DÉCENTRALISATION (IMPORTANT)**

L'ILC a fait des avancées significatives ces dernières années sur le plan de la décentralisation. Cela dit, elle pourrait aller encore plus loin, et c'est ce que souhaitent les membres. De plus, les partenaires extérieurs considèrent que l'ILC tire en partie sa bonne réputation et son sentiment de légitimité de ses structures de gouvernance régionale et de l'implication des membres dans le processus décisionnel. L'ILC devrait donc poursuivre sur la voie d'une plus grande décentralisation.



### **RECOMMANDATION 11 – SECTEUR PRIVÉ (SOUHAITABLE)**

Il n'est pas recommandé à l'ILC de changer de position et de permettre au secteur privé d'adhérer à la Coalition, mais il pourrait être utile de réfléchir à une stratégie de mobilisation du secteur privé. La question de la collaboration de l'ILC avec le secteur privé sera probablement un point de contention constant, et il y a peu de chances qu'un accord soit trouvé au sein du réseau sur la façon de procéder à court terme.



### **RECOMMANDATION 12 – GOUVERNANCE (SOUHAITABLE)**

Il est de toute évidence nécessaire de repenser les structures de gouvernance de deux façons : tout d'abord, au sein du Conseil lui-même, et à l'échelle régionale. Les solutions définitives sont encore imprécises, mais l'ILC doit prendre le temps d'y réfléchir collectivement. Pour cela, l'ILC devrait commander un examen ouvert et inclusif des structures de gouvernance afin de trouver la meilleure marche à suivre.



### **RECOMMANDATION 13 – GROUPE DE TRAVAIL EXTÉRIEUR (SOUHAITABLE)**

Les partenaires extérieurs interrogés dans le cadre de cette évaluation ont fourni beaucoup d'informations utiles sur le fonctionnement de l'ILC. Ils tiennent aussi l'ILC en haute estime, faisant preuve de beaucoup de bonne volonté vis-à-vis de la Coalition et mettant en lumière l'existence d'un capital social au sein du réseau extérieur de l'ILC. L'ILC pourrait en tirer parti à l'aide d'un groupe de travail tout simple : un petit groupe d'experts et de partenaires extérieurs compétents avec lesquels elle s'entretient périodiquement sur des questions clés relatives à la stratégie, à la communication et à la fonctionnalité.

## ANNEXE 1 – MÉTHODOLOGIE

Pour cette évaluation des impacts, Keystone a procédé en quatre étapes : 1) *préparation et conception* ; 2) *collecte de données* ; 3) *analyse* ; et 4) *reporting*. La phase de *préparation et de conception* a commencé avec une analyse documentaire, accompagnée d'entretiens avec des informateurs clés pour étayer la conception de l'évaluation des impacts. La phase de *collecte de données* a pris la forme de deux enquêtes en ligne – une auprès des membres et une auprès des partenaires – ainsi que d'entretiens supplémentaires avec des informateurs clés. Se fondant sur les données issues de ces enquêtes, Keystone a ensuite conclu avec un cycle de réflexion qualitative et l'examen approfondi d'un ensemble de plateformes de l'ILC (SNE, IFE, dispositifs et facilités). Keystone a ensuite *analysé* les données collectées et présenté les principales conclusions et recommandations dans un rapport.

Au total, plus de 100 documents ont été examinés, respectivement 168 et 21 réponses de membres et partenaires aux enquêtes ont été reçues, 30 entretiens avec des informateurs clés ont été menés, et 12 groupes de travail et tables rondes ont été organisés. L'évaluation s'est étendue sur une période de huit mois allant de mai à décembre 2020, et a été menée entièrement à distance en raison de la pandémie de COVID-19.

## LECTURE DES DONNÉES D'ENQUÊTE

Keystone utilise une technique d'analyse des données de retour d'information de plus en plus courante dans le secteur de la satisfaction du client, connue sous le nom de Net Promoter Analysis (NPA)<sup>4</sup> pour faire la distinction entre les trois profils suivants :

- Les « **promoteurs** » sont les groupes qui donnent à l'ILC une note de 9 ou 10 sur l'échelle de 0 à 10 utilisée dans l'enquête, note considérée comme « positive ». Il s'agit là des ambassadeurs de l'ILC. Ils sont très susceptibles de participer sans réserve aux activités et de recommander systématiquement l'ILC à leurs amis et/ou collègues.
- Les « **passifs** » sont ceux qui donnent une note de 7 ou 8, considérée comme « passable ». Ils n'ont pas d'inquiétude majeure, mais ne sont pas non plus particulièrement enthousiastes à propos de l'ILC ou loyaux envers celle-ci. Avec les bons encouragements, ils pourraient devenir des ambassadeurs.
- Ceux qui fournissent des notes entre 0 et 6, « **négatives** » donc, sont classés comme des « détracteurs ». Ils ont une perception assez négative de l'ILC.

La Net Promoter Analysis utilise une échelle de Likert allant de 0 à 10 et permet aux organisations de connaître leur « Net Promoter Score » (ou taux de recommandation net, également connu sous le nom de « score NP » ou « NPS »). Pour obtenir un score NP, l'on soustrait le pourcentage de réponses négatives du pourcentage de réponses positives. Cela permet une comparaison claire entre les deux pôles opposés – les personnes interrogées qui donnent des scores positifs et celles qui donnent des scores négatifs. Il n'est pas rare d'avoir des scores NP négatifs. Toutefois, les organisations les plus performantes obtiennent généralement des scores NP élevés.

---

4 Pour en savoir plus, voir : [www.netpromotersystem.com](http://www.netpromotersystem.com), ainsi que la communauté open-source Net Promoter à l'adresse : [www.netpromoter.com](http://www.netpromoter.com).

## Réponse de la direction de la ILC à l'évaluation indépendante de la stratégie pour 2016-21

### CONTEXTE

Le Conseil a commandé l'analyse d'impact de la stratégie 2016-21 sous forme d'analyse documentaire, en mettant l'accent sur l'information de la prochaine stratégie de l'ILC (2022-2030). Le mandat couvrait trois dimensions interconnectées du travail de l'ILC :

- 1 Impact** : la différence que l'ILC a faite, telle que définie par les niveaux d'impact de la stratégie de l'ILC (politique/pratique et renforcement de la capacité du réseau).
- 2 Mécanismes de mise en œuvre** : Les mécanismes pour atteindre l'impact (NES, CBI, Facilités et plaidoyer mondial et régional, et structures de soutien).
- 3 Réseau** : La réputation et l'image de l'ILC telles qu'elles sont utilisées par ses membres et perçues par les autres.

Le projet de rapport soumis au Conseil contient ses conclusions, accompagnées de 13 recommandations. Ce document résume la réponse de la direction de l'équipe ILC (Secrétariat et RCU) aux conclusions, et propose dans les grandes lignes la manière de transposer les recommandations dans le travail et l'organisation de l'ILC, notamment en ce qui concerne la prochaine stratégie.

### CONTEXTE SUR LA STRATEGIE

La stratégie 2016-2021 a été la plus longue stratégie jamais élaborée par l'ILC. Comme le note le rapport, elle a été lancée à un moment fortement positif pour la reconnaissance de l'importance de la terre. Les SDG et les VGGT ont offert des cadres d'action mondiaux historiques, en partie grâce aux efforts des membres de l'ILC. L'ILC a saisi cette occasion pour démontrer comment des partenariats stratégiques et inclusifs pouvaient permettre une "gouvernance foncière centrée sur les personnes". Le rapport souligne les progrès évidents réalisés dans le cadre de la stratégie.

L'ILC arrive à la fin de cette période de stratégie face à l'épidémie de COVID19 et à ses multiples impacts sur le monde dans lequel nous travaillons. Elle souligne également, comme jamais auparavant, l'importance cruciale de garantir les droits fonciers pour des économies et des sociétés résilientes, durables et inclusives. Les recommandations de ce rapport sont essentielles pour permettre à l'ILC d'être mieux équipée pour ce qui nous attend.

### ÉVALUATION GLOBALE DU RAPPORT

Keystone a présenté un rapport substantiel. Étant entièrement basé sur un bureau, sans visites ni interactions en face à face avec les membres, il s'est appuyé davantage sur des données et des perceptions secondaires que sur des preuves primaires. Néanmoins, nous pensons que le rapport répond au mieux aux termes de référence ; ses conclusions sont justes et perspicaces, et il offre des indications utiles pour la nouvelle stratégie d'une manière qui respecte l'autonomie de la gouvernance de l'ILC et la dynamique du réseau de l'ILC.

Nous apprécions la richesse qui se dégage du rapport dans les perceptions de l'ensemble des membres de l'ILC (l'enquête approfondie et son analyse sophistiquée ont couvert les deux tiers des membres, ainsi que les partenaires). Ces perspectives sont bien complétées par une étude documentaire de plus de 100 documents institutionnels et rapports de membres, 30 entretiens avec des informateurs clés, et une plongée approfondie dans 10 NES, CBI, facilités et initiatives mondiales de plaidoyer de l'ILC.

# Annexe 1

---

Nous estimons également qu'il est important que les consultants s'engagent avec les membres sur leurs conclusions émergentes avant de finaliser leur rapport. Les résultats de l'enquête ont été discutés avec toutes les assemblées régionales, les groupes de travail du Conseil et le Conseil lui-même.

Les résultats positifs de l'évaluation sont très importants pour le travail de l'ILC. En particulier, nous notons que :

- 1 Dans l'ensemble, **la stratégie a largement atteint son objectif**. Elle a gagné la confiance des membres et des donateurs (en mobilisant près de 100 millions de dollars, dont près de la moitié a été mobilisée par les plateformes), avec un impact significatif sur la gouvernance foncière centrée sur la population, dépassant ses objectifs de niveau d'impact.
- 2 La **stratégie a bien fonctionné** pour l'ILC. En tant que telle, les recommandations identifient les moyens de mieux cibler et d'améliorer l'impact de l'ILC, sans suggérer de changements significatifs dans l'orientation ou le fonctionnement de l'ILC (tout en permettant bien sûr l'adaptation nécessaire à de nouveaux contextes).
- 3 Le réseau ILC a **apporté une réelle valeur ajoutée à ses membres**. Les dix engagements de l'ILC reflètent bien le travail des membres, et les fonctions de connexion, de mobilisation et d'influence de l'ILC ont créé des opportunités aux niveaux mondial, régional et national. Les membres ont identifié l'apprentissage comme une opportunité potentielle du réseau qui devrait encore être développée.
- 4 L'ILC jouit **d'une forte réputation** au-delà du réseau, ce qui ouvre la voie à la prochaine stratégie, qui sera davantage tournée vers l'extérieur en termes de partenariats.
- 5 Une partie représentative des membres et des partenaires du ILC s'accordent à dire que **le ILC a changé la manière dont le genre est discuté** et abordé par les responsables de la mise en œuvre des politiques en matière de terres.
- 6 L'ILC est devenue **une institution plus pleinement implantée**, avec des partenariats mondiaux, régionaux, nationaux et thématiques et une structure de soutien multi-sites, avec une gouvernance, des mécanismes de mise en œuvre et un impact consolidés.

Nous estimons que les 13 recommandations sont toutes valables. Elles seront intégrées dans les travaux et la planification en cours de l'ILC alors que nous nous apprêtons à élaborer la prochaine stratégie en 2022, en tenant compte du degré d'urgence indiqué par les consultants. Nous proposons ci-dessous huit actions clés, selon les trois axes principaux de l'évaluation : **l'impact, les mécanismes de mise en œuvre et le réseau**.

## L'IMPACT

Les recommandations relatives à l'impact se réfèrent au **nouvel objectif stratégique** du ILC (et **aux systèmes de suivi et d'évaluation et de gestion** des données capables de le mesurer), et à une approche claire de **l'allocation des fonds** à travers le réseau (**recommandations 2, 3, 8**).

**1.1 Les membres seront consultés** sur la manière d'encadrer l'impact du PCLG ("Égalité" et/ou autres défis mondiaux) sans compromettre le PCLG en tant qu'objectif commun qui rassemble les membres. Le système de suivi et d'évaluation sera mis à niveau (et simplifié) pour aider les membres à collecter ces données, éventuellement par l'intermédiaire de Landex.

**1.2 Les plateformes dirigées par les membres deviendront de plus en plus viables et autonomes financièrement.** La diversification des donateurs et des mécanismes de financement et les fonds à effet de levier représenteront une part encore plus importante du budget global des travaux de l'ILC. Le financement de base restreint de l'ILC sera alloué de plus en plus stratégiquement afin de positionner les plates-formes performantes pour qu'elles aient un impact. La viabilité financière des plateformes et des installations dirigées par les membres de l'ILC deviendra une fonction de soutien essentielle de l'équipe unique. Le modèle de financement global de l'ILC sera ajusté pour correspondre au mieux aux tendances des donateurs.

# Annexe 1

---

**1.3 Les organisations basées sur les groupes** d'intérêt seront davantage au centre de l'ILC, en mettant l'accent sur le "transfert de pouvoir" vers les "organisations populaires" (pasteurs, femmes, jeunes, agriculteurs, autochtones, habitants des forêts, etc.). Sous la direction du groupe de travail sur les organisations communautaires du Conseil de l'ILC, cette démarche portera sur la gouvernance, les opérations et le renforcement des capacités.

## MÉCANISMES DE MISE EN ŒUVRE

Les recommandations sur les mécanismes de mise en œuvre font référence à la **collaboration entre les plateformes (y compris l'engagement du secteur privé) et à leur gouvernance**, au rôle clé du développement des capacités et au rôle important des communications pour les objectifs de l'ILC (**recommandations 1, 4, 5, 6, 7, 11**).

**2.1 Renforcer le rôle de LandCollaborative** en tant que mécanisme de liaison entre les plateformes. LandCollaborative sera renforcé en tant que communauté de pratique pour développer le pouvoir de transformation des plateformes multipartites sur les terres. Il facilitera la collaboration et l'apprentissage entre les plateformes, notamment en ce qui concerne les bonnes pratiques de gouvernance des plateformes et l'engagement avec le secteur privé. Il englobera davantage les plateformes de CBI et continuera à ajouter des partenaires au-delà du réseau d'ILC.

**2.2 Le renforcement des capacités des parties prenantes sera un pilier essentiel de la prochaine stratégie.** L'énorme potentiel d'apprentissage et de développement des capacités du réseau sera développé et structuré davantage, en s'appuyant sur les possibilités d'apprentissage entre pairs parmi différents types de membres. Il touchera tous les domaines de travail de l'ILC, à la fois le renforcement institutionnel et une approche orientée vers les solutions pour une gouvernance foncière centrée sur les personnes. L'égalité des sexes restera une priorité, avec une plus grande inclusion des organisations de jeunesse et des organisations de circonscription.

**2.3 Utiliser la communication de manière plus efficace dans la mise en œuvre de la stratégie de l'ILC.** La nouvelle stratégie sera soutenue par une stratégie de communication transrégionale unique, accompagnée d'une capacité de soutien accrue au sein d'une équipe unique. Il s'agira en particulier d'équiper les plateformes dirigées par les membres pour qu'elles puissent utiliser les communications de manière plus stratégique et se nourrir de la réputation collective de l'ILC.

## RÉSEAU

Les recommandations sur le réseau font référence à la **régionalisation** de l'ILC et à sa gouvernance (**recommandations 9, 10, 12, 13**).

**3.1 Renforcer davantage les rôles des régions ILC dans le réseau.** La capacité de soutien de l'équipe unique continuera à être renforcée dans les régions. Des mesures visant à accroître l'autonomie financière des régions seront étudiées, y compris l'enregistrement légal éventuel des unités de coordination régionale. Dans le même temps, la société civile mondiale et les IGO membres de l'ILC auront des rôles plus clairs dans les régions en ce qui concerne la défense des intérêts et la recherche au niveau mondial, les données et les connaissances, et le renforcement de l'impact. Le comité des membres définira des critères intelligents et très ciblés pour les futurs adhésions afin d'équilibrer la représentation diversifiée, la pertinence, l'efficacité, la durabilité et la gérabilité du réseau.

**3.2 Évaluer comment les structures de gouvernance de l'ILC peuvent devenir adaptées** à la nouvelle stratégie et à la taille et la complexité croissantes de l'ILC. Cela peut impliquer le renforcement du rôle de renforcement de la cohérence du Conseil, tout en donnant à un groupe plus large de membres les moyens de prendre des décisions grâce à des groupes de

# Annexe 1

---

surveillance plus ciblés. Des rôles consultatifs seront également envisagés pour les principaux acteurs du changement extérieurs au réseau afin qu'ils apportent leur expertise et leur réputation à l'ILC. Oneteam facilitera ce processus avec les conseils d'un petit groupe de travail composé de membres, et le soutien éventuel d'un expert indépendant. Tout amendement nécessaire à la Charte sera proposé à la prochaine assemblée des membres.

Toutes ces actions débuteront en 2021, en vue de leur pleine application à la prochaine stratégie d'ici 2022 (à l'exception de la prochaine admission de membres, qui sera en 2024). Une équipe fera rapport sur leur mise en œuvre au 38e Conseil au début de 2022.