

# **CRÉER DES PARTENARIATS**

## **POUR SOUTENIR LA GOUVERNANCE FONCIÈRE CENTRÉE SUR LES PERSONNES**

*Une boîte à outils pour favoriser la collaboration entre le gouvernement  
et les organisations de la société civile*

Juan Pablo Sarmiento Barletti et Tamara Lasheras de la Riva

**INTERNATIONAL  
LAND  
COALITION**



**LANDCOLLABORATIVE**



**CIFOR**



**World  
Agroforestry**

**CITATION :** ILC et CIFOR-ICRAF, *Créer des partenariats pour soutenir la gouvernance foncière centrée sur les personnes : une boîte à outils pour favoriser la collaboration entre le gouvernement et les organisations de la société civile*, Juan Pablo Sarmiento Barletti, Tamara Lasheras de la Riva. Janvier 2025.

Ce rapport a été rédigé par *Juan Pablo Sarmiento Barletti* et *Tamara Lasheras de la Riva* du Centre de recherche forestière internationale et d'agroforesterie mondiale (CIFOR-ICRAF). Les résultats, interprétations et conclusions exprimés ne reflètent pas nécessairement les points de vue de l'ILC et du CIFOR-ICRAF. Toute autre information figurant dans ce rapport n'implique aucun jugement, approbation ou acceptation de la part de l'ILC et du CIFOR-ICRAF.

Pour plus d'informations, veuillez contacter Alain Christian Essimi Biloa à [a.essimibiloa@landcoalition.org](mailto:a.essimibiloa@landcoalition.org).



Ce rapport est soumis au droit d'auteur. L'ILC encourageant la diffusion des connaissances, ce travail peut être reproduit, en tout ou en partie, à des fins non commerciales de plaidoyer, de campagne, d'éducation et de recherche, à condition que l'attribution complète de ce travail soit donnée. Pour toute copie dans toute autre circonstance, ou pour une réutilisation dans d'autres publications, ou pour une traduction ou une adaptation, une autorisation doit être obtenue. Toute question sur les droits et les licences, y compris les droits subsidiaires, doit être adressée à [info@landcoalition.org](mailto:info@landcoalition.org)

Pour plus d'informations, veuillez contacter *Alain Christian Essimi Biloa* à [a.essimibiloa@landcoalition.org](mailto:a.essimibiloa@landcoalition.org)

**Publié :** International Land Coalition, janvier 2025

**Conception :** Federico Pinci, <http://www.federicopinci.info>



# **CRÉER DES PARTENARIATS**

## **POUR SOUTENIR LA GOUVERNANCE FONCIÈRE CENTRÉE SUR LES PERSONNES**

*Une boîte à outils pour favoriser la collaboration entre le gouvernement  
et les organisations de la société civile*

Juan Pablo Sarmiento Barletti, Tamara Lasheras de la Riva

# CONTENTS

---

|                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCTION</b>                                                                                    | <b>7</b>  |
| 10 engagements                                                                                         | 8         |
| <i>Comment utiliser cette boîte à outils</i>                                                           | <b>10</b> |
| <b>STEPS</b>                                                                                           | <b>13</b> |
| <i>Comment définir l'objet et les objectifs du partenariat ?</i>                                       | <b>14</b> |
| Fixer des objectifs                                                                                    | 14        |
| Définir l'inclusion                                                                                    | 14        |
| <i>Comment identifier les principales parties prenantes en fonction de l'objectif du partenariat ?</i> | <b>16</b> |
| Analyse du contexte                                                                                    | 16        |
| Cartographie des parties prenantes                                                                     | 16        |
| <i>Comment développer le cadre de gouvernance du partenariat ?</i>                                     | <b>18</b> |
| Définir une structure de gouvernance                                                                   | 18        |
| Définir les rôles et les responsabilités                                                               | 20        |
| Définir des lignes directrices opérationnelles                                                         | 20        |
| Connecter à d'autres plateformes                                                                       | 20        |
| Comblar les lacunes en matière de gouvernance                                                          | 20        |
| Garantir l'inclusion                                                                                   | 20        |
| Promouvoir une participation significative                                                             | 20        |
| <i>Comment formaliser le partenariat ?</i>                                                             | <b>22</b> |
| Concevoir ensemble, de manière itérative, votre accord de partenariat                                  | 22        |
| Affiner l'accord                                                                                       | 22        |
| Assurer la flexibilité                                                                                 | 22        |
| Examiner avec des experts juridiques                                                                   | 22        |
| Exemples d'accords de partenariat                                                                      | 23        |
| <i>Comment mettre en place des structures de gouvernance et des structures opérationnelles ?</i>       | <b>26</b> |
| S'engager de manière significative avec les principales parties prenantes                              | 26        |
| Concevoir un plan de communication                                                                     | 26        |
| Investir dans le partage des capacités et l'action collective :                                        | 27        |
| Orienter le travail vers l'action                                                                      | 27        |
| Fixer des normes pour les réunions et les événements du partenariat                                    | 27        |

|                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Comment concevoir un partenariat inclusif ?</i>                  | 30        |
| <i>Comment contrôler l'impact du partenariat ?</i>                  | 33        |
| Contrôler les résultats                                             | 33        |
| Maintenir la confiance et l'engagement                              | 33        |
| Évaluer le processus du partenariat                                 | 33        |
| <b>RÉFÉRENCES</b>                                                   | <b>35</b> |
| <br><b>ANNEXES</b>                                                  |           |
| <hr/>                                                               |           |
| <b>MODÈLE 1</b>                                                     | <b>38</b> |
| <i>Cadre de la théorie du changement</i>                            | 38        |
| <b>MODÈLE 2</b>                                                     | <b>51</b> |
| <i>Cartographie des parties prenantes et stratégie d'engagement</i> | 51        |
| Introduction                                                        | 51        |
| Avant de commencer                                                  | 52        |
| <b>MODÈLE 3</b>                                                     | <b>61</b> |
| <i>Gouvernance du partenariat</i>                                   | 61        |
| Introduction                                                        | 61        |
| Avant de commencer                                                  | 62        |
| <b>MODÈLE 4</b>                                                     | <b>70</b> |
| <i>Où en sommes-nous ?</i>                                          | 70        |
| Introduction                                                        | 70        |
| Enoncés obligatoires                                                | 72        |
| Enoncés facultatifs                                                 | 74        |
| <b>MODÈLE DE RÉSUMÉ</b>                                             | <b>78</b> |
| Enoncés sélectionnées et notes pour chacune d'entre elles           | 78        |



# INTRODUCTION

---

Comme le montre l'analyse documentaire qui accompagne cette boîte à outils, l'intérêt croissant pour les partenariats multi-acteurs afin de soutenir une gouvernance foncière équitable reconnaît leur potentiel de transformation en tirant parti des diverses capacités, ressources et connaissances des différents acteurs (Sarmiento Barletti et al., 2024). Les organisations de la société civile (OSC) - qui vont des organisations non gouvernementales (ONG) aux organisations représentant les peuples autochtones - jouent divers rôles, notamment en matière de facilitation, de plaidoyer en faveur d'un changement de politique et de développement des capacités des communautés locales. Elles jouent un rôle essentiel dans la création d'espaces permettant aux groupes historiquement marginalisés d'exprimer leurs points de vue, de plaider pour la reconnaissance de leurs droits et de renforcer leurs capacités en vue d'un engagement politique futur. Les gouvernements, en tant que premiers responsables, sont également au cœur de ces partenariats, car ils fournissent les cadres juridiques et politiques et la volonté politique nécessaires à une gouvernance foncière efficace.

En collaborant avec des OSC dans le cadre de tels partenariats, les agences gouvernementales peuvent tirer parti de capacités techniques qui peuvent manquer au sein de leur propre personnel ou de financements qui peuvent ne pas être disponibles pour certains processus politiques. L'inclusion d'organisations qui représentent les communautés ou travaillent en étroite collaboration avec elles peut contribuer à élargir les perspectives sur la manière de collaborer pour relever un défi commun et mieux comprendre les besoins des principales parties prenantes. Ces interactions permettent également d'établir des relations afin d'éviter les conflits futurs et de promouvoir l'appropriation locale des initiatives, garantissant ainsi la durabilité des résultats d'un partenariat au fil du temps.

Le réseau de la Coalition internationale pour l'accès à la terre (ILC), composé de plus de 320 organisations de la société civile et intergouvernementales, s'est fixé un objectif commun : la gouvernance foncière centrée sur les personnes. Cette approche met l'accent sur les besoins et les droits des femmes, des hommes et des communautés qui dépendent de la terre, en affirmant leur rôle en tant que décideurs ultimes en matière d'utilisation des terres. Pour guider ces efforts, les membres de l'ILC se sont engagés dans dix domaines d'action clés, qui orientent leur travail. Cet engagement collectif montre comment divers acteurs peuvent s'unir pour susciter des changements significatifs dans la gouvernance foncière grâce à des efforts coordonnés, inclusifs et durables. De tels engagements sont essentiels pour encourager des partenariats efficaces entre les gouvernements et les OSC, garantissant que les politiques et les pratiques de gouvernance foncière reflètent véritablement les besoins de la population et y répondent.

## 10 ENGAGEMENTS



### ■ Sécurité des droits fonciers

Respecter, protéger et renforcer les droits fonciers des femmes et des hommes vivant dans la pauvreté en veillant à ce que nul ne soit privé, notamment par expropriation, expulsion ou exclusion, de l'utilisation et du contrôle de la terre dont dépendent leur bien-être et leur dignité, et à ce que les changements obligatoires dans les régimes fonciers soient conformes aux normes et au droit international des droits de l'Homme.



### ■ Renforcer les systèmes agricoles de petite échelle

Veiller à une redistribution juste des terres et à des investissements équitables des autorités publiques appuyant les systèmes agricoles à petite échelle notamment par la mise en place de réformes agraires redistributives qui parent à la concentration excessive des terres, permettent une utilisation et un contrôle sûr et équitable de la terre, et octroient des terres appropriées aux producteurs ruraux et résidents urbains sans terres, tout en soutenant les petits agriculteurs en tant qu'investisseurs et producteurs, notamment par l'adoption de modèles commerciaux tels que coopératives et partenariats.



### ■ Diversité des systèmes fonciers

Reconnaître et protéger les divers régimes fonciers et systèmes de production dont dépendent les moyens de subsistance des communautés notamment les systèmes fonciers communaux et coutumiers des petits exploitants, des peuples autochtones, des pasteurs, des pêcheurs et des personnes ayant des droits à la terre et aux autres ressources naturelles concurrents, changeants et temporaires, même lorsque ces droits ne sont pas reconnus par la loi, tout en reconnaissant que le bien-être des utilisateurs de ces ressources puisse être affecté par des changements allant bien au-delà des limites des terres sur lesquelles ils détiennent des droits fonciers.



### ■ Égalité des droits fonciers pour les femmes

Garantir l'équité de genre dans les questions foncières en prenant toutes les mesures nécessaires pour promouvoir l'égalité dans le droit et dans les faits, en renforçant la capacité des femmes à défendre leurs droits fonciers et à participer à la prise de décision, et en assurant l'équité de genre en ce qui concerne le contrôle sur la terre et les bénéfices qui en découlent, notamment le droit d'hériter et de léguer les droits fonciers.



### ■ Sécuriser les droits fonciers territoriaux pour les peuples autochtones

Respecter et protéger les droits fonciers et territoriaux inhérents des peuples autochtones tels qu'énoncés dans la Convention n°169 de l'OIT et la déclaration de l'ONU sur les droits des peuples autochtones, notamment en reconnaissant que le respect des savoirs et des cultures autochtones contribue à un développement durable et équitable, ainsi qu'à une bonne gestion de l'environnement.



### ■ Écosystèmes gérés localement

Habiliter le rôle des utilisateurs locaux de la terre dans la gestion du territoire et de l'écosystème en reconnaissant que la prise de décision et la gestion participative au niveau territorial sont les moyens les plus sûrs d'obtenir un développement durable et une bonne gestion des écosystèmes ; en donnant aux utilisateurs locaux de la terre et aux communautés l'autorité, les moyens et les motivations pour assumer cette responsabilité.



### ■ **Prise de décision inclusive**

Veiller à ce que les processus de prise de décisions soient participatifs afin que les politiques, les lois, les procédures et les décisions foncières reflètent bien les droits, les besoins et les aspirations des communautés et individus concernés. Ceci nécessite l'autonomisation des personnes qui seraient moins à même de représenter leurs propres intérêts, par un soutien aux organisations les plus à même d'informer, de mobiliser et de représenter de manière légitime les utilisateurs de la terre. Cela nécessite également leur participation à des plateformes multi-acteurs de dialogue stratégique.



### ■ **Informar de manière transparente et rendre des comptes**

Garantir la transparence et la responsabilisation par un accès public en temps utile et sans restrictions à toutes les informations susceptibles de contribuer à un débat et à une prise de décision publics éclairés sur les questions foncières à tout moment, et par une décentralisation au profit du niveau efficace le plus bas pour faciliter la participation, la responsabilisation et l'identification de solutions appropriées au niveau local.



### ■ **Agir efficacement contre l'accaparement des terres**

Révenir et pallier à l'accaparement des terres en respectant les droits traditionnels d'utilisation de la terre et de moyens de subsistance locaux, et en veillant à ce que toutes les initiatives à grande échelle qui impliquent l'utilisation de la terre, de l'eau et des autres ressources naturelles soient conformes aux droits humains et aux obligations environnementales. Dans le cas où des droits fonciers légitimes ont été reconnus mais bafoués, les acteurs impliqués devront proposer et coopérer à la mise en œuvre de mécanismes efficaces et impartiaux pour remédier aux violations ayant eu lieu, notamment par la restitution de terres et l'indemnisation.



### ■ **La protection des défenseurs des droits fonciers**

Respecter et protéger les droits civils et politiques des défenseurs des droits humains travaillant sur les questions foncières, en luttant contre la stigmatisation et la criminalisation des manifestations pacifiques et du militantisme en faveur des droits fonciers, et contre l'impunité en matière d'atteinte aux droits humains, notamment le harcèlement, les menaces, la violence et l'emprisonnement politique.

Cette boîte à outils a été conçue comme un guide fondé sur des données probantes afin d'aider les acteurs à former des partenariats adaptés au contexte, véritablement inclusifs et capables d'accroître leur impact au fil du temps. Il est basé sur une analyse de la littérature et de la recherche sur les partenariats multi-acteurs impliquant des agences gouvernementales et des OSC dans les pays du Sud. L'objectif est de fournir un cadre complet pour la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de partenariats efficaces dans le domaine de la gouvernance foncière.

## ENCADRÉ 1.

### DÉFINIR LE CHANGEMENT TRANSFORMATIONNEL ET LES PARTENARIATS RÉUSSIS DANS LA GOUVERNANCE FONCIÈRE

Les partenariats efficaces rassemblent les acteurs du gouvernement et de la société civile afin qu'ils collaborent à la réalisation d'objectifs communs de manière transformatrice. Cependant, malgré un intérêt discursif important et des investissements financiers et temporels considérables, *"nous ne faisons qu'effleurer la surface en termes de nombre et de qualité des partenariats nécessaires à la réalisation des ODD"* (UNDESA, 2019).

Le concept de *"changement transformationnel"* varie mais constitue un objectif central de la gouvernance mondiale en matière de climat, de développement et d'environnement. Bien que ce concept néglige souvent les changements *"justes et équitables"* (Atmadja et al., 2021), notre approche met l'accent sur l'équité et la justice. La transformation cherche à *"examiner, remettre en question et transformer activement les causes sous-jacentes des inégalités"*, en s'attaquant aux normes et politiques discriminatoires (FAO et al., 2022). Pour promouvoir la transformation de manière durable et équitable, les populations locales doivent être des partenaires et des agents du changement dans le cadre de partenariats véritablement intégrés aux structures gouvernementales (Hewlett et al., 2021 ; Yami et al., 2021).

## COMMENT UTILISER CETTE BOÎTE À OUTILS

Cette boîte à outils fournit des conseils détaillés sur les sept étapes d'un partenariat efficace, étayés par des recommandations fondées sur des données probantes, des bonnes pratiques et une analyse documentaire complète.

Chaque section comprend des conseils pratiques sur la façon de :

### ■ Définir l'objet et les objectifs du partenariat

Il est essentiel de fixer des objectifs clairs, spécifiques et mesurables pour former des partenariats efficaces. Ces objectifs doivent être acceptés par tous les partenaires et formulés dans la théorie du changement du partenariat. Cette section fournit des conseils sur la tenue d'ateliers visant à aligner la vision, la mission et les objectifs du partenariat.

### ■ Identifier les principales parties prenantes pour l'objectif du partenariat

Effectuer une analyse détaillée du contexte pour comprendre le paysage de la gouvernance foncière et cartographier les parties prenantes afin de comprendre leurs rôles, leurs intérêts et leurs capacités, créant ainsi une base solide pour le partenariat.

### ■ Élaborer le cadre de gouvernance du partenariat

Définir la structure de gouvernance, y compris les rôles des dirigeants et les processus de prise de décision. Définir les rôles et les responsabilités afin de garantir l'obligation de rendre compte, la transparence et l'instauration de la confiance. Élaborer des lignes directrices opérationnelles pour les activités quotidiennes et pour la résolution des conflits afin de soutenir des processus et des résultats efficaces.

### ■ Formaliser le partenariat

Élaborer des accords de partenariat dans le cadre d'un processus de co-conception, en veillant à ce qu'ils soient souples pour s'adapter à l'évolution des circonstances. Inclure des examens juridiques pour garantir la conformité avec les lois et règlements pertinents, renforcer les engagements et assurer l'alignement sur la théorie du changement.

### ■ Mettre en place des structures de gouvernance et des structures opérationnelles

Engager les principales parties prenantes dès le début du processus afin de recueillir des informations et d'assurer la représentation des différents points de vue au sein du partenariat. Élaborer un plan de communication régulière et transparente et investir dans le partage des capacités et l'action collective pour soutenir la participation des groupes historiquement sous-représentés.

### ■ Concevoir un partenariat inclusif

Établir une représentation des femmes et des groupes historiquement sous-représentés, ainsi que des pratiques permettant leur participation significative.

### ■ Contrôler l'impact du partenariat

Examiner et mettre à jour régulièrement la théorie du changement du partenariat afin de refléter les nouvelles idées et de maintenir la confiance et l'engagement grâce à un investissement continu et au co-apprentissage. Évaluer l'efficacité du partenariat par le biais de réunions régulières et de boucles de rétroaction afin de s'assurer qu'il reste efficace et aligné sur ses objectifs.

Cette boîte à outils comprend également **quatre annexes** contenant des modèles conçus pour fournir des conseils sur l'élaboration, la facilitation et le suivi d'un partenariat bien structuré.

#### ■ Modèle 1

Cadre de la théorie du changement pour les partenariats pour la gouvernance foncière (*pag.38*)

#### ■ Modèle 2

Cartographie des parties prenantes et stratégie d'engagement (*pag.50*)

#### ■ Modèle 3

Modèle de gouvernance de partenariat (*pag.60*)

#### ■ Modèle 4

Comment allons-nous ? Un outil pour contrôler le processus et les résultats d'un partenariat (*pag.69*)



**ÉTAPES**

- 
- 1. COMMENT DÉFINIR L'OBJET  
ET LES OBJECTIFS DU PARTENARIAT**
  - 2. COMMENT IDENTIFIER LES PRINCIPALES  
PARTIES PRENANTES EN FONCTION  
DE L'OBJECTIF DU PARTENARIAT**
  - 3. COMMENT DÉVELOPPER LE CADRE  
DE GOUVERNANCE DU PARTENARIAT**
  - 4. COMMENT FORMALISER LE PARTENARIAT**
  - 5. COMMENT METTRE EN PLACE  
DES STRUCTURES DE GOUVERNANCE  
ET DES STRUCTURES OPÉRATIONNELLES**
  - 6. COMMENT CONCEVOIR  
UN PARTENARIAT INCLUSIF**
  - 7. COMMENT CONTRÔLER  
L'IMPACT DU PARTENARIAT**



# COMMENT DÉFINIR L'OBJET ET LES OBJECTIFS DU PARTENARIAT ?

## ENCADRÉ 2

### UN PARTENARIAT EST-IL NÉCESSAIRE ?

Souvent, il existe déjà des espaces multi-acteurs dans les pays ou les paysages où un partenariat est envisagé. Il est essentiel d'avoir conscience de ce qui existe déjà, en particulier dans les régions où la gouvernance foncière efficace et équitable centrée sur les personnes se heurte à des difficultés. Avant de mettre en place un nouveau partenariat, examinez s'il existe des plateformes, des partenariats et des réseaux formels ou informels qui pourraient bénéficier d'un soutien au lieu d'en créer un nouveau. Existe-t-il différents projets ou programmes visant à atteindre des objectifs similaires, qui pourraient être regroupés au sein d'un réseau multi-acteurs ?

14

L'établissement de buts et d'objectifs clairs est une étape fondamentale dans la formation de partenariats efficaces. Cette étape est essentielle dans les contextes où les partenariats visent à résoudre des problèmes complexes de gouvernance foncière par le biais d'efforts de collaboration, en tirant parti des forces et des ressources des organismes gouvernementaux et des organisations de la société civile. En définissant une vision commune et des objectifs clairs, les partenaires peuvent travailler à la réalisation d'objectifs communs avec une direction, une appropriation et un engagement partagés. Des objectifs clairs et mesurables permettront d'orienter les activités d'un partenariat et de fournir des repères pour évaluer ses progrès et ses limites.

Pour définir des objectifs clairs, il convient de prendre en compte les éléments clés suivants :

### FIXER DES OBJECTIFS

Définir des objectifs clairs, spécifiques et mesurables sur lesquels toutes les parties s'accordent. Utilisez le *modèle 1 - Cadre de la théorie du changement* pour formuler ces objectifs. La définition d'objectifs mesurables garantit la responsabilité et donne une orientation claire au partenariat. Nous recommandons d'organiser un atelier avec les partenaires potentiels afin de discuter de la vision, de la mission et des objectifs du partenariat et de s'y aligner. Veillez à ce que ces objectifs soient cohérents avec les objectifs à long terme de la théorie du changement du partenariat. Cette étape permet d'établir une compréhension commune, une transparence et un engagement entre les partenaires dès le départ.

### DÉFINIR L'INCLUSION

Les partenariats commencent souvent par de grandes idées et un engagement en faveur de l'équité. Cependant, à chaque niveau d'interaction, les gens interprètent les concepts différemment. Toutes les personnes impliquées - des organisateurs de projets aux techniciens de terrain, en passant par les dirigeants de gouvernements, d'ONG et de communautés locales - auront leurs propres idées sur ce que signifie être un partenaire,

ainsi que sur ce que signifie une participation significative et inclusive aux processus d'un partenariat (Sanders et al., 2017 ; Colfer et al., 2022). Ne partez pas du principe que tout le monde est sur la même longueur d'onde simplement parce qu'ils sont assis autour de la même Tablette (Larson et al., 2022). Définir clairement les concepts pour s'assurer que les engagements en faveur de l'inclusion et de l'équité sont respectés tout au long du travail du partenariat. Pour ce faire, il est nécessaire d'obtenir l'adhésion des acteurs clés à la vision et de combiner la clarification "*descendante*" avec l'engagement "*ascendant*" dans le cadre de la stratégie d'inclusion.

## ÉTUDE DE CAS

### COALITION FONCIÈRE NATIONALE (CFN) D'ALBANIE

Créée en 2014, la Coalition foncière nationale (CFN) d'Albanie est devenue un forum clé pour diverses parties prenantes afin d'améliorer la gouvernance forestière et de garantir les droits des communautés locales, en abordant des objectifs de développement plus larges, y compris la lutte contre le changement climatique, la dégradation des terres et des forêts, et la protection de l'environnement. La CFN d'Albanie s'appuie sur une théorie du changement bien définie pour guider ses initiatives, l'objectif global étant de garantir les droits forestiers des communautés afin d'éradiquer la pauvreté et de gérer les forêts de manière durable et efficace pour atténuer la crise climatique et prévenir la perte de biodiversité.

La CFN Albanie a élaboré une stratégie nationale et un plan d'action pluriannuel pour 2023-2025, en se concentrant sur l'influence de la formulation et de la mise en œuvre des politiques et des cadres juridiques concernant les questions foncières forestières, guidées par les 10 engagements de la Coalition internationale pour l'accès à la terre en faveur d'une gouvernance foncière centrée sur les personnes et les Directives volontaires sur les régimes fonciers (VGGT). Les principaux objectifs stratégiques comprennent le renforcement de la Fédération nationale des forêts et pâturages communaux d'Albanie (NFCFPA) pour qu'elle s'approprie l'agenda climatique, la promotion de la gestion durable des forêts dans le contexte du changement climatique, l'élimination des obstacles à la génération de revenus et d'emplois, et la participation à la Coalition foncière des Balkans pour favoriser les échanges régionaux et améliorer la collaboration.

Les membres de la CFN d'Albanie se réunissent périodiquement pour présenter des recommandations liées aux priorités de la gouvernance forestière et convenir d'actions. Au cours de leurs réunions, les membres examinent les progrès réalisés dans le cadre de leurs activités passées et revoient les objectifs stratégiques de leur plan d'action. Cette approche dynamique et inclusive permet à la CFN d'Albanie de s'adapter aux conditions changeantes et aux besoins des parties prenantes tout en alignant ses activités sur sa vision et ses objectifs.

# 2

## COMMENT IDENTIFIER LES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES EN FONCTION DE L'OBJECTIF DU PARTENARIAT ?

L'identification des parties prenantes est cruciale pour le travail de tout partenariat équitable et efficace entre le gouvernement et les acteurs de la société civile pour la gouvernance foncière. Ces partenariats s'appuient sur les forces et les ressources de divers acteurs, y compris les organismes gouvernementaux, les organisations de la société civile, les communautés locales et, dans certains cas, le secteur privé et les organismes de recherche. Comprendre le contexte et les principaux acteurs impliqués dans la gouvernance foncière - y compris ceux qui peuvent affecter la gouvernance foncière et les processus politiques d'une manière contraire aux objectifs du partenariat - permet de créer une base solide et de comprendre ce qui doit être fait pour atteindre ces objectifs.

Pour identifier efficacement les parties prenantes, il convient de tenir compte des éléments clés suivants :

### ANALYSE DU CONTEXTE

Effectuer une analyse détaillée du contexte actuel de la gouvernance foncière. Examiner les données, les rapports et les études existants pour comprendre le paysage dans lequel le partenariat fonctionnera. Identifier les principaux problèmes et obstacles tels que les conflits fonciers, les obstacles juridiques et les lacunes en matière de capacité et de financement. Cette analyse permettra d'identifier les défis à relever et les lacunes dans les interventions existantes, plutôt que de les considérer comme allant de soi en fonction de la perspective institutionnelle d'une organisation.

### CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

Dresser la carte des parties prenantes pour comprendre qui est qui dans la région où le partenariat va travailler et quelles sont leurs relations en termes d'intérêts, de liens avec les problèmes, de capacités, de structures de pouvoir et de conflits de ressources. Élaborer des critères de sélection des partenaires et des autres acteurs à impliquer en fonction de leur expertise, de leurs ressources et de leur alignement sur les buts et les objectifs du partenariat tels qu'ils sont définis dans votre théorie du changement. Classer ces acteurs en fonction de leurs rôles, de leurs intérêts et de leurs capacités. Cet exercice de cartographie révélera également tout obstacle potentiel à l'inclusion et à l'équité susceptible de remettre en cause les objectifs du partenariat. Il pourrait s'agir d'une source d'information importante pour les discussions préliminaires avec les principales parties prenantes et les discussions internes concernant le partenaire le plus apte à accueillir le partenariat. Utilisez le *Modèle 2 - Cartographie des parties prenantes et stratégie d'engagement* pour documenter ce processus de cartographie, intégré au processus de cartographie des parties prenantes réalisé dans le cadre du *Modèle 1 - Théorie du changement*.

### ENCADRÉ 3

#### QU'EST-CE QU'UNE PARTIE PRENANTE ?

Les parties prenantes sont définies au sens large comme des personnes ou des organisations concernées par les décisions relatives aux pratiques d'utilisation des terres et des ressources dans la région où travaille le partenariat, ou capables d'influencer ces décisions. Les parties prenantes ont des intérêts, des préoccupations, des besoins et des privilèges divers. Cette diversité nécessite une approche contextuelle pour aborder des questions telles que la distinction entre les parties prenantes et les détenteurs de droits, la prise en compte des parties prenantes à différents niveaux (local, régional, national) et la compréhension des différents impacts des actions discutées.

#### ÉTUDE DE CAS

##### CAMPAGNE "STAND FOR HER LAND" (S4HL) EN OUGANDA

La campagne S4HL en Ouganda est un exemple de cartographie et d'engagement efficaces des parties prenantes, facilités par la CFN Ouganda, qui a rassemblé diverses parties prenantes, y compris des agences ministérielles, des organisations communautaires, des organisations de la société civile, des chefs religieux et coutumiers, et des chercheurs. Un premier exercice de cartographie des parties prenantes a permis d'identifier les acteurs clés, dont certains sont devenus des partenaires de coalition sélectionnés dans le cadre d'une stratégie nationale d'engagement.

La coalition, coordonnée par l'Uganda Community Based Association for Women and Children's Welfare (UCOBAC), comprend des organisations telles que Land Equity Movement Uganda (LEMU), LANDNET Uganda, Uganda Land Alliance (ULA), Food Rights Alliance (FRA), OXFAM International, Transparency International. La campagne se concentre sur le dialogue et le plaidoyer en faveur des droits fonciers des femmes, en s'attaquant aux normes discriminatoires, au financement inadéquat, aux faibles connaissances juridiques, à l'accès limité à la justice et à la faible participation de la population locale. Les principales parties prenantes sont les ministères des terres et de l'égalité des sexes, le parlement et le pouvoir judiciaire, ainsi que les dirigeants locaux. Les méthodes d'engagement comprennent des émissions de radio, des ateliers d'examen des politiques et des dialogues entre la communauté et l'État, la coopération étant renforcée par des objectifs clairs, une représentation régionale et des réunions régulières.

Cette étude de cas est un bon exemple de la façon dont l'établissement de partenariats peut être un processus continu, sans qu'il y ait un nombre fixe de partenaires. Le succès de la campagne est attribué à la décentralisation du pouvoir vers les communautés, à l'implication des expériences communautaires dans l'examen des lois et à l'adoption d'une approche fondée sur les droits.

# 3

## COMMENT DÉVELOPPER LE CADRE DE GOUVERNANCE DU PARTENARIAT ?

L'élaboration d'un cadre de gouvernance est une étape cruciale pour garantir l'efficacité et l'équité des processus et des résultats du partenariat. Ce cadre permettra à tous les partenaires de comprendre leurs rôles et responsabilités et favorisera une mise en œuvre efficace de la théorie du changement. Le but est de créer une collaboration solide et adaptable, capable de résoudre des problèmes complexes de gouvernance foncière en tirant parti des forces et des ressources de toutes les parties concernées.

Pour élaborer un cadre de gouvernance de partenariat, utilisez le *Modèle 3 - Cadre de gouvernance de partenariat* avec les partenaires et tenez compte des éléments suivants :

### DÉFINIR UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Définir la structure de gouvernance, y compris les rôles des dirigeants, les processus de prise de décision et les canaux de communication. Des structures de gouvernance efficaces sont essentielles pour une gestion claire et responsable. Elles garantissent une hiérarchie et un flux de processus définis, ce qui facilite la gestion et la direction des activités d'un partenariat. Il existe différentes façons de structurer la gouvernance d'un partenariat. Il est bon d'envisager différentes approches, y compris certaines qui peuvent être nouvelles pour les partenaires.

#### ENCADRÉ 4

##### STRUCTURES DE GOUVERNANCE

Les différents modèles de gouvernance présentent des forces et des faiblesses distinctes, qui peuvent affecter l'efficacité, la flexibilité et l'efficience d'un partenariat. Le tableau ci-dessous présente les systèmes de gouvernance les plus courants et évalue leurs forces et leurs faiblesses pour aider à choisir la structure la plus adaptée aux besoins d'un partenariat.

Tableau 1. Les systèmes de gouvernance et leurs forces et faiblesses

| SYSTÈME DE GOUVERNANCE                   | FORCES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | FAIBLESSES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Systèmes de gouvernance formels</b>   | Rôles, responsabilités et processus bien définis. Promouvoir des mécanismes de responsabilité clairs avec des procédures normalisées. Les accords formels apportent un soutien juridique et une légitimité.                                                                                                                                   | Moins de flexibilité pour s'adapter aux changements. Les processus décisionnels peuvent être lents en raison des procédures formelles. Le maintien de la documentation et de la conformité nécessite des ressources importantes.                                                                                                                            |
| <b>Systèmes de gouvernance informels</b> | Ils peuvent s'adapter plus facilement aux changements et aux nouvelles informations. sont moins bureaucratiques, plus faciles à gérer et conduisent à des processus de prise de décision plus rapides.                                                                                                                                        | Il est plus difficile de faire respecter les rôles et les responsabilités. Les procédures peuvent varier et manquer de normalisation ; associées à l'absence d'accords formels, elles peuvent réduire la légitimité perçue des résultats d'un partenariat et conduire à des processus plus susceptibles de donner lieu à des malentendus et à des conflits. |
| <b>Comité de pilotage</b>                | Fournit une orientation stratégique et une supervision de haut niveau. Permet la constitution d'un groupe de direction comprenant des représentants des principaux groupes de parties prenantes, ce qui facilite la coordination entre les différents partenaires. Cette structure peut être plus efficace pour les décisions de haut niveau. | Peut ne pas se concentrer sur des détails techniques ou opérationnels spécifiques. Peut devenir bureaucratique et poser des problèmes s'il n'est pas bien géré, en particulier lorsqu'il existe des différences de priorités entre les membres.                                                                                                             |
| <b>Conseil consultatif</b>               | Elle donne accès à des connaissances spécialisées et peut introduire des idées novatrices et des bonnes pratiques. Cette structure peut offrir une perspective objective, exempte de contraintes opérationnelles. Apporte son soutien et ses conseils au comité de pilotage et à d'autres organes.                                            | Généralement, il n'a pas de pouvoir de décision et s'appuie sur les conseils d'experts qui peuvent ne pas comprendre pleinement le contexte opérationnel. Peut avoir un engagement limité dans les opérations quotidiennes du partenariat et son impact sur le terrain.                                                                                     |
| <b>Groupes de travail</b>                | Il se concentre sur des tâches ou des projets spécifiques et tire parti de connaissances et de compétences spécialisées. Flexible, car il peut être formé et dissous selon les besoins du partenariat. Facilite la collaboration entre les experts techniques et les praticiens.                                                              | Nécessite une coordination efficace pour garantir l'alignement sur les objectifs généraux et peut nécessiter des ressources spécifiques. Les conclusions et les recommandations doivent être intégrées efficacement dans des décisions stratégiques plus larges.                                                                                            |
| <b>Gestion financière indépendante</b>   | garantit la transparence de la gestion et de l'établissement des rapports financiers, ainsi que la responsabilité, en assurant un contrôle indépendant par des professionnels spécialisés dans le domaine des finances. Instaure un climat de confiance entre les partenaires et les bailleurs de fonds.                                      | Peut être coûteux à mettre en place et à maintenir et ajoute un niveau de complexité supplémentaire au partenariat. Peut réduire le contrôle direct que les partenaires exercent sur les ressources financières et peut potentiellement accroître les processus bureaucratiques.                                                                            |
| <b>Comité de pilotage conjoint</b>       | Assure une représentation inclusive de tous les principaux partenaires. Peut combiner supervision stratégique et conseils d'experts si un comité consultatif est inclus. Favorise la prise de décision en collaboration et peut être conçu pour répondre aux besoins spécifiques du partenariat.                                              | Structure de gouvernance plus complexe à gérer, prise de décision potentiellement plus lente en raison de la nécessité de parvenir à un consensus. Nécessite des mécanismes efficaces de résolution des conflits et des ressources pour soutenir à la fois les fonctions de pilotage et de conseil.                                                         |

## DÉFINIR LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS

Définir clairement les rôles et les responsabilités de chaque partenaire afin de garantir l'obligation de rendre compte et la transparence. Alignez ces rôles sur les stratégies d'intervention de la théorie du changement du partenariat afin de prévenir les conflits et de favoriser la collaboration. Les contributions et les attentes de chaque partenaire doivent être documentées pour faciliter la compréhension mutuelle et la transparence.

## DÉFINIR DES LIGNES DIRECTRICES OPÉRATIONNELLES

Élaborer des lignes directrices pour le fonctionnement quotidien du partenariat, notamment en ce qui concerne le calendrier des réunions, les mécanismes d'établissement de rapports et les processus de résolution des conflits. Ces lignes directrices facilitent la mise en œuvre de la théorie du changement et garantissent la cohérence de la gestion du partenariat.

## CONNECTER À D'AUTRES PLATEFORMES

Établir des liens avec d'autres processus de gouvernance et multi-acteurs afin de maximiser l'impact. Cela permet de donner un élan à l'ensemble du paysage, de renforcer l'impact des politiques et de faciliter l'apprentissage mutuel (Hewlett et al., 2021).

## COMBLER LES LACUNES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE

Reconnaître les lacunes en matière de gouvernance dans le paysage du partenariat, où les acteurs manquent souvent d'espaces efficaces de coordination pour relever les défis de la gouvernance des terres et des ressources. Les partenariats peuvent combler ces lacunes, en soutenant la coordination et l'amélioration de la gouvernance. Cependant, si le paysage manque d'espaces similaires ou si le partenariat ne dispose pas d'une théorie du changement claire, il peut être dépassé par d'autres questions (Rodriguez et Sarmiento Barletti, 2021).

## GARANTIR L'INCLUSION

Les partenariats peuvent soit remettre en question, soit renforcer les inégalités de pouvoir existantes. Pour permettre un dialogue inclusif et une interaction équitable entre les parties prenantes, structurez la gouvernance du partenariat de sorte qu'elle puisse s'adapter aux contextes changeants susceptibles d'affecter vos objectifs initiaux. Identifiez les obstacles à la participation et élaborer des stratégies pour y remédier avec les principales parties prenantes que vous ciblez dans le cadre de la réalisation de vos objectifs (Larson et al., 2022 ; Sarmiento Barletti et al., 2021).

## PROMOUVOIR UNE PARTICIPATION SIGNIFICATIVE

Prévoyez des mécanismes clairs au sein de votre partenariat pour garantir que les groupes historiquement sous-représentés disposent du temps et de l'espace nécessaires pour discuter et exprimer leurs points de vue et leurs priorités. Il peut être utile de prévoir des forums distincts et bien animés pour que ces groupes

puissent rencontrer des acteurs plus puissants ou de fixer des quorums pour garantir leur représentation (Gonzales Tovar et al., 2021a et 2021b ; Ratner et al., 2022). Vous pouvez également envisager de prévoir des sièges pour les représentants des groupes historiquement sous-représentés dans les instances dirigeantes et les comités exécutifs (Evans et al., 2021).

## ENCADRÉ 5

### GARANTIR L'INCLUSION

Il ne suffit pas d'inviter à la table des acteurs historiquement sous-représentés (Larson et al., 2022 ; Sarmiento Barletti et al., 2021). Il faut évaluer s'il est possible et intéressant pour eux de participer et, le cas échéant, veiller à la qualité de leur participation et de leur représentation (Sarmiento Barletti et al., 2020). Les femmes, les peuples autochtones et les communautés locales sont souvent sous-représentés, exclus ou sans influence dans les processus multipartites (Evans et al., 2021). Cela peut être dû à des préjugés manifestes, à la discrimination et à des problèmes pratiques tels que les restrictions de mobilité, les lieux isolés, les contraintes financières et les préoccupations en matière de sécurité ; il convient d'assurer un soutien pratique pour combler ces lacunes (CIFOR et ONAMIAP, 2020).

### ÉTUDE DE CAS

#### MISE EN ŒUVRE DES DIRECTIVES VOLONTAIRES SUR LES RÉGIMES FONCIERS (VGGT) EN SIERRA LEONE

La mise en œuvre des VGGT en Sierra Leone est un excellent exemple de l'importance du développement d'un cadre de partenariat complet et efficace. Une plateforme multi-acteurs a été mise en place, comprenant le gouvernement de la Sierra Leone, des organisations de la société civile, le secteur privé, des détenteurs de droits fonciers et des chefs traditionnels. La plateforme s'est réunie tous les mois pour discuter de la gestion des ressources naturelles et de questions transversales.

Le cadre institutionnel de l'étude de cas comprenait un groupe de travail technique composé de représentants des principaux ministères, un comité de pilotage composé de hauts fonctionnaires du ministère et d'OSC, et une équipe spéciale interministérielle chargée de la coordination à haut niveau. Une plateforme annuelle multi-acteurs a permis aux parties prenantes de tout le pays de présenter les défis liés à la terre, qui ont été traités par le groupe de travail technique et transmis à l'équipe spéciale. Le Secrétariat du VGGT, hébergé par le ministère des Terres, a ancré le processus au sein du gouvernement, en veillant à ce que les rôles et les mandats des différents comités soient clairement définis. Le succès de la structure de gouvernance repose sur la mise à disposition d'espaces de dialogue par le gouvernement, la durabilité ancrée dans le ministère des Terres, les activités de développement des capacités et la représentation des différents ministères. Cette structure de gouvernance inclusive a facilité la collaboration, l'adaptabilité et la gestion efficace des ressources naturelles en Sierra Leone.

# 4

## COMMENT FORMALISER LE PARTENARIAT ?

La formalisation d'un partenariat est essentielle pour consolider les engagements et garantir l'alignement sur la théorie du changement. Les accords de partenariat sont généralement établis lorsque divers partenaires collaborent à la mise en œuvre d'une intervention ou d'un processus. Cependant, si les accords formels apportent structure et clarté, ils doivent également être flexibles pour s'adapter à l'évolution des circonstances. Cette formalisation intervient souvent au cours des premières étapes, lorsque les partenaires coordonnent leurs efforts. Toutefois, ces accords peuvent également être affinés ou redéveloppés au cours de la mise en œuvre, lorsque de nouveaux acteurs se joignent au partenariat ou si les rôles doivent être révisés (NIRN, 2021).

Pour formaliser le partenariat, il convient de prendre en compte les éléments clés suivants :

### **CONCEVOIR ENSEMBLE, DE MANIÈRE ITÉRATIVE, VOTRE ACCORD DE PARTENARIAT**

Développez le processus de rédaction de votre accord par le biais d'un processus itératif qui favorise une compréhension commune (NIRN, 2021). Désignez un partenaire pour faciliter ce processus. L'accord doit inclure *"les résultats escomptés du partenariat, les avantages que chaque partenaire recevra dans le cadre de sa participation, les contributions de chaque partenaire au partenariat et à l'effort de mise en œuvre, y compris les responsabilités spécifiques, et les façons dont les partenaires travailleront ensemble, y compris les processus de prise de décision et les mécanismes de responsabilisation"* (NIRN, 2021).

### **AFFINER L'ACCORD**

Lors de la rédaction de l'accord, prévoyez des espaces appropriés pour les révisions collectives afin d'affiner l'accord par le biais de discussions facilitées sur chaque section. Ce processus favorise la planification collective, les négociations et le développement de la responsabilité mutuelle.

### **ASSURER LA FLEXIBILITÉ**

Inclure des clauses permettant de modifier les accords pour les adapter à l'évolution des circonstances et des besoins. Cela permet de maintenir la pertinence et la réactivité de votre partenariat au fil du temps (Metz et al., 2020).

### **EXAMINER AVEC DES EXPERTS JURIDIQUES**

Il est essentiel de veiller à ce que tous les accords de partenariat soient examinés par des experts juridiques afin de respecter les lois et les réglementations en vigueur et d'atténuer ainsi les risques et les malentendus. Les partenariats s'inscrivent dans un double cadre juridique : le contexte juridique général et le cadre juridique spécifique du partenariat ; ce dernier peut inclure des pratiques juridiques coutumières concernant la gouvernance des terres et des ressources. Dans certains pays, il existe des lois qui définissent les conditions de reconnaissance, d'approbation, d'accès au financement et de droits opérationnels des partenariats. Ces réglementations peuvent stipuler les structures d'adhésion et les rôles du partenariat.

## ENCADRÉ 6

### L'ACCORD DE PARTENARIAT, UN DOCUMENT ÉVOLUTIF

L'accord de partenariat doit être utilisé activement tout au long du travail du partenariat. Pour favoriser l'instauration d'un climat de confiance, les partenaires doivent régulièrement réfléchir à l'accord afin de s'assurer que leurs droits et responsabilités sont alignés. L'accord doit être mis à jour au fur et à mesure que le partenariat progresse, afin de refléter les changements dans les rôles et les processus.

### EXEMPLES D'ACCORDS DE PARTENARIAT

Il existe plusieurs types d'accords qui peuvent être utilisés pour formaliser un partenariat, et le choix du bon accord dépendra de la nature et des besoins du partenariat ; voir le tableau 2 ci-dessous pour quelques exemples.

Tableau 2: Exemples d'accords de partenariat

| TYPE D'ACCORD                      | DESCRIPTION                                                                                                                                                                                                                                         | FORCES                                                                                                                                              | FAIBLESSES                                                                                                                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Accords informels                  | Il s'agit généralement d'un échange de lettres ou de courriels indiquant une intention mutuelle de collaborer à un objectif commun.                                                                                                                 | Simple, flexible et adapté aux premiers engagements. Peut ouvrir la voie à des accords plus formels à l'avenir.                                     | Elle n'est pas juridiquement contraignante, manque de spécificité et peut ne pas être applicable.                                            |
| Protocoles des projets/programmes  | Protocoles utilisés pour la planification et la gestion initiales, contenant généralement des termes généraux concernant la collaboration, l'élaboration de stratégies, le partage des ressources et la responsabilité conjointe.                   | Facilite la planification initiale et encourage la collaboration. Il peut organiser les premières discussions qui aboutiront à des accords formels. | Le langage général peut manquer de détails et ne pas couvrir tous les aspects du partenariat. Tend à ne pas être juridiquement contraignant. |
| Protocole d'accord (MoU)           | Document officiel signé par les parties concernées. Il définit les conditions du partenariat, y compris les objectifs, les rôles, les responsabilités et la gouvernance. Il est souvent le résultat de discussions et de négociations approfondies. | Clarifie les attentes et les engagements et fournit une base formelle au partenariat. Plus facile à modifier que les accords plus formels.          | N'est pas nécessairement juridiquement contraignant. Peut ne pas comporter de dispositions détaillées.                                       |
| Contrats et autres accords formels | Documents officiels détaillant les activités, les résultats, les dépenses et les obligations en matière de rapports.                                                                                                                                | Légalement contraignante, avec des lignes directrices et des attentes claires. Garantit la responsabilité et la transparence.                       | Rigide et difficile à modifier. La rédaction peut prendre beaucoup de temps et nécessite une mise en conformité et des rapports détaillés.   |



### ÉTUDE DE CAS

#### COALITION FONCIÈRE NATIONALE (CFN) KIRGHIZISTAN

La CFN du Kirghizistan a réussi à formaliser son partenariat grâce à une approche globale et inclusive. Un élément clé de cette formalisation a été la création et la signature d'un "*Mémoire de coopération*" qui décrit les intentions communes, les principes de coopération et les principales activités prévues au sein de la plateforme du CFN pour la stratégie de coopération 2018-2021. Ce mémorandum garantit que toutes les parties prenantes sont impliquées via les associations membres de la plateforme, ce qui permet aux communautés de jouer un rôle crucial en tant que membres de ces associations. Le mémorandum est conçu pour être inclusif et ne limite pas le nombre de participants, restant ouvert à l'adhésion de toute organisation qui partage la vision et les objectifs stratégiques de la plateforme. En définissant des lignes directrices et des principes de coopération clairs, le mémorandum facilite l'intégration de nouveaux membres et renforce la capacité de la plateforme à relever les défis dynamiques de la gestion des ressources naturelles au Kirghizistan.



# 5

## COMMENT METTRE EN PLACE DES STRUCTURES DE GOUVERNANCE ET DES STRUCTURES OPÉRATIONNELLES ?

Une mise en œuvre efficace implique l'engagement de diverses parties prenantes et la mise en pratique des structures établies pour soutenir la théorie du changement du partenariat.

Pour mettre en œuvre un partenariat de manière efficace, il convient de tenir compte des éléments clés suivants :

### **S'ENGAGER DE MANIÈRE SIGNIFICATIVE AVEC LES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES**

Impliquer les parties prenantes dès le début du processus. Il s'agit notamment d'organiser des ateliers, des groupes de discussion et des enquêtes afin de recueillir des informations et d'assurer la représentation de tous les groupes concernés, tels que les communautés historiquement marginalisées et les agences gouvernementales infranationales. Un retour d'information régulier et une communication continue sont essentiels pour la validation des décisions et l'adhésion locale aux activités du projet (Evans et al., 2021).

#### **ENCADRÉ 7**

##### **L'IMPORTANCE D'UNE PARTICIPATION INCLUSIVE**

La recherche montre que les processus inclusifs peuvent favoriser des résultats plus efficaces ; une inclusion significative crée une appropriation locale et améliore ainsi la résilience des activités dans le temps, en particulier après l'achèvement d'un programme. Parmi les éléments pratiques permettant la participation, citons l'établissement de l'ordre du jour avec les principales parties prenantes, la notification préalable des points à l'ordre du jour, l'organisation d'ateliers pour développer les capacités techniques de ceux qui en ont besoin, le financement des déplacements des participants qui vivent loin des régions où se tiennent les réunions, la mise à disposition de services de garde d'enfants, d'aliments culturellement adaptés et la tenue de réunions avec des traducteurs, si nécessaire. Il est également important de s'attaquer aux normes sociales qui limitent la participation, telles que l'interdiction de parler, de voyager ou de rejoindre des groupes mixtes (Evans et al., 2021 ; Gonzales Tovar et al., 2021b).

### **CONCEVOIR UN PLAN DE COMMUNICATION**

Élaborer un plan de communication afin de garantir une communication régulière et transparente entre les partenaires et au sujet des activités avec un ensemble plus large de parties prenantes avec lesquelles le partenariat s'engage. Ces communications doivent permettre de démontrer que les travaux se poursuivent dans le sens de la théorie du changement, en encourageant la transparence et la collaboration. Une communication efficace est essentielle pour maintenir la confiance entre les partenaires, ainsi qu'avec l'ensemble des parties prenantes.

## INVESTIR DANS LE PARTAGE DES CAPACITÉS ET L'ACTION COLLECTIVE :

Investir dans la formation et le partage des capacités pour soutenir la participation effective des groupes sous-représentés. Se concentrer sur les compétences que ces groupes considèrent comme importantes pour eux, afin qu'ils puissent soutenir le travail du partenariat et en bénéficier. Inclure les capacités qui sont essentielles pour soutenir la résilience du partenariat au fil du temps. Cela permet de donner confiance aux différents acteurs pour qu'ils partagent leurs points de vue et participent plus activement. Considérer que le renforcement des réseaux sociaux liés à l'objectif du partenariat soutiendra son travail (Tamara et al., 2021 ; Liswanti et al., 2023 ; Evans et al., 2021).

### ENCADRÉ 8

#### QU'EST-CE QUE LE PARTAGE DES CAPACITÉS ?

Le partage des capacités au sein des partenariats implique de tirer parti des connaissances et des compétences uniques de chaque participant. Dans le domaine de la gouvernance foncière, cela peut signifier partager des compétences techniques avec des acteurs locaux qui n'ont pas forcément ces capacités, tout en permettant à d'autres acteurs de comprendre les pratiques locales d'utilisation des terres, y compris les normes socioculturelles et les systèmes de gouvernance locaux. Il est important d'aborder ces différents systèmes de connaissances d'un point de vue qui permette de comprendre leur valeur et leur contribution à l'objectif du partenariat. Cette approche permet de remédier aux inégalités de pouvoir, de promouvoir le co-apprentissage et d'intégrer les systèmes de connaissance locaux dans le travail du partenariat, ce qui garantit une plus grande légitimité et une plus grande adhésion au niveau local.

27

## ORIENTER LE TRAVAIL VERS L'ACTION

Utiliser la théorie du changement du partenariat pour définir une voie de changement claire qui peut être suivie dans le temps, afin de motiver la participation, de donner un sens à la direction commune et de garantir des résultats tangibles. Les groupes sous-représentés - y compris les populations locales soutenues par les partenariats - sont souvent confrontés à des consultations excessives qui n'ont que peu d'impact ; des plans d'action clairs encouragent un engagement significatif et démontrent la volonté d'obtenir des résultats (Evans et al., 2021).

## FIXER DES NORMES POUR LES RÉUNIONS ET LES ÉVÉNEMENTS DU PARTENARIAT

Mettre en œuvre des mesures permettant une participation inclusive, telles que des horaires flexibles et des attentes claires en matière de comportement, encourager l'autoréflexion chez les orateurs, faciliter le dialogue pour s'assurer que toutes les voix sont entendues, accorder un temps de parole à tous les participants et utiliser des groupes de travail plus petits pour renforcer la participation. Offrez des explications culturellement appropriées pour les termes techniques et soyez ouverts à l'intégration des connaissances locales dans les discussions. Aborder les préjugés culturels et sexistes dans les formats de réunion et mettre en œuvre l'autocontrôle pour garantir une inclusion significative et un apprentissage réflexif (Gonzales Tovar et al., 2021b ; Evans et al., 2021).

## L'IMPORTANCE DE LA FACILITATION INCLUSIVE

Le partenariat peut avoir besoin d'engager des animateurs expérimentés pour certaines réunions et certains événements si aucun des partenaires ne possède ces compétences. Compte tenu des interactions souvent complexes et inégales entre les différentes parties prenantes de la gouvernance des terres et des ressources, les animateurs de groupes impliquant différentes parties prenantes doivent non seulement être compétents en matière de méthodes sensibles à l'équité et à la culture et de gestion des conflits, mais aussi - dans certains contextes - être perçus comme impartiaux, légitimes et dignes de confiance par les acteurs locaux (Tamara et al., 2021). Les facilitateurs doivent trouver un équilibre entre guider les participants à travers le matériel, susciter des opinions, stimuler la discussion, paraphraser les perspectives et trouver un terrain d'entente sans imposer leur propre point de vue. Parmi les compétences clés en matière de facilitation, citons (Evans et Monterroso, 2021) :

- ▶ **Susciter** : Les animateurs aident les participants à exprimer leurs opinions en posant des questions ouvertes, en orientant la conversation vers des objectifs spécifiques sans faire de déclarations directes. Par exemple, au lieu de souligner que les femmes peuvent manquer de confiance en elles en raison de leur faible niveau d'éducation formelle, un animateur peut demander quels sont les obstacles qui empêchent les femmes d'avoir confiance en elles lorsqu'elles s'expriment.
- ▶ **La paraphrase** : Les animateurs reformulent les commentaires des participants pour valider leurs points de vue, clarifier certains points pour les autres et s'assurer de leur compréhension. Une phrase utile est la suivante : *"Donc, si je vous comprends bien, vous êtes en train de dire que..."*
- ▶ **Encourager la participation** : Les animateurs encouragent les participants moins actifs à s'exprimer sans les mettre sur la sellette, en veillant à ce que tous les points de vue soient accueillis et valorisés. Des phrases comme *"Est-ce que quelqu'un qui n'a pas encore pris la parole voudrait dire quelque chose sur cette question ?"* sont utiles.
- ▶ **Rester sur la bonne voie** : Les animateurs doivent respectueusement ramener les discussions sur la bonne voie si elles s'éloignent du sujet. Cela peut se faire en soulignant les points pertinents ou en notant directement que certains points dépassent le cadre actuel, mais qu'ils sont importants pour la suite de la discussion. Il est essentiel que les animateurs aient une idée claire des résultats attendus des questions ou des activités et qu'ils gèrent efficacement le temps tout en restant ouverts aux contributions inattendues mais pertinentes des participants.



## ÉTUDE DE CAS

### MISE EN ŒUVRE D'UN CADASTRE POLYVALENT EN COLOMBIE

Le projet de renforcement des capacités des communautés locales pour la mise en œuvre du cadastre polyvalent en Colombie présente une structure opérationnelle efficace. Son principal objectif est de renforcer les capacités des communautés paysannes, indigènes et afro-colombiennes en ce qui concerne les objectifs, la portée, les étapes et les mécanismes nécessaires pour participer au cadastre polyvalent. La stratégie visait à garantir l'engagement des organisations qui représentaient le mieux la communauté, en mettant l'accent sur la promotion de la participation des femmes et des jeunes ruraux.

Un élément clé a été l'implication du groupe de convergence de la Coalition internationale pour l'accès à la terre, par l'intermédiaire du Centre de recherche et d'éducation populaire (CINEP), qui a mis à profit sa vaste expérience en matière d'éducation communautaire pour faciliter la communication et la coordination entre les parties prenantes locales. Le projet faisait partie de l'école interculturelle de géographie pour la vie - cadastre polyvalent de l'Institut géographique Agustín Codazzi (IGAC), qui vise à mettre en œuvre la politique du cadastre polyvalent. Le cadre de gouvernance comprenait un mécanisme de coordination interinstitutionnel avec des représentants du CINEP, de l'IGAC et de la Banque mondiale, qui se réunissaient régulièrement pour discuter des questions opérationnelles.

Le projet a mis l'accent sur la formation sur place, les méthodes participatives et l'engagement communautaire, en se concentrant particulièrement sur les groupes marginalisés. Des sessions régulières de formation sur place ont été intégrées, permettant aux membres de la communauté de contribuer activement au processus cadastral. Les progrès du projet sont largement liés à une forte volonté politique, à l'engagement de la communauté, à l'appropriation locale du processus cadastral et à l'extensibilité du modèle de formation.

# 6

## COMMENT CONCEVOIR UN PARTENARIAT INCLUSIF ?

L'un des principaux atouts des partenariats multi-acteurs est leur capacité à intégrer des perspectives diverses dans les processus relatifs à la gouvernance des terres et des ressources. Cependant, il peut être difficile de parvenir à une inclusion significative, en particulier des femmes et des groupes historiquement sous-représentés tels que les peuples autochtones et les communautés locales.

### *Réfléchir à une stratégie sur la manière d'inclure les femmes dans les activités du partenariat*

Les femmes, en particulier celles issues des peuples autochtones et des communautés locales, sont souvent confrontées à des obstacles importants qui limitent leur participation aux processus affectant leurs droits et leur bien-être, en dépit de la valeur de leur voix et de leur point de vue. Ces obstacles comprennent les attentes culturelles qui découragent les femmes de s'exprimer ouvertement dans des groupes mixtes, les responsabilités ménagères et les tâches liées à la garde des enfants qui laissent peu de temps pour les réunions, et les restrictions à leur mobilité en raison des exigences du ménage ou du manque de ressources. En outre, l'accès limité à la technologie entrave leur engagement en ligne, tandis que les faibles niveaux d'alphabétisation et d'éducation sapent leur confiance et leur capacité à participer efficacement. La peur de s'exprimer peut également maintenir les femmes dans le silence, en dépit de leurs précieuses connaissances (Evans et al., 2021). Pour renforcer la participation des femmes aux partenariats, il convient d'envisager les pratiques suivantes :

- Établir des quotas ou une représentation mandatée pour garantir une inclusion suffisante des femmes dans le partenariat et/ou ses activités.
- Identifier et inviter des femmes leaders reconnues par d'autres femmes de la ou des communautés dans des domaines d'action clés.
- S'engager auprès de ces femmes leaders pour comprendre comment le partenariat peut mieux répondre à leurs besoins.
- Assurer une masse critique de participantes pour former un groupe de soutien au sein du partenariat et/ou de ses activités.
- Créer des espaces séparés pour que les femmes puissent se rencontrer, discuter et identifier leurs besoins collectifs, y compris les besoins en matière de partage des capacités.
- Faciliter la mise en réseau entre les groupes de femmes et d'autres acteurs liés au partenariat qui peuvent agir en tant qu'alliés ou qui peuvent avoir besoin de développer leurs capacités pour parvenir à une meilleure compréhension de leurs perspectives.
- Fournir des ressources aux femmes locales pour qu'elles puissent rendre compte à leurs organisations ou à leurs communautés après les activités du partenariat.
- Faire tourner les lieux de réunion pour les rendre plus accessibles et les programmer à des heures qui conviennent aux femmes.
- Proposer des services de garde d'enfants adaptés à la culture afin de permettre la participation des femmes.

- Faites appel à des animateurs sensibles à la dimension de genre et veillez à ce que les discussions soient encadrées afin de permettre aux femmes de contribuer efficacement.

### ***Réfléchir à une stratégie pour inclure les populations autochtones et les communautés locales dans le partenariat***

Les peuples autochtones et les communautés locales ont toujours été exclus des processus de prise de décision concernant leurs terres et leurs ressources. Plusieurs obstacles entravent leur participation, notamment les contraintes financières et l'isolement géographique qui limitent leur capacité à assister aux réunions, exacerbées par un accès limité à l'internet. Dans certains cas, les gouvernements ne reconnaissent pas ou ne font pas respecter les droits des peuples autochtones et des communautés locales, et ces groupes n'ont souvent pas les capacités juridiques ou le pouvoir de faire respecter ces droits. Les différences interculturelles, telles que les pratiques de prise de décision et les barrières linguistiques, compliquent encore la participation. En outre, les préjugés en faveur des connaissances techniques marginalisent souvent les connaissances et les points de vue locaux.

Pour améliorer la participation des peuples autochtones et des communautés locales au partenariat et/ou à ses activités, envisager les stratégies suivantes (Larson et al., 2022 ; Gonzales Tovar et al., 2021a ; 2021b) :

- Inviter des dirigeants qui sont des représentants légitimes de leur communauté.
- Consultez ces dirigeants sur la manière dont le partenariat peut répondre à leurs intérêts et à leurs besoins.
- Assurer une représentation significative des populations autochtones et des communautés locales, y compris des femmes et des jeunes de ces groupes, afin de constituer un groupe solide au sein du partenariat ou de ses activités.
- Prévoir des espaces distincts pour que les populations autochtones et les communautés locales puissent discuter et identifier leurs besoins, y compris les lacunes en matière de capacités.
- Offrir un soutien financier pour les déplacements afin d'atténuer les obstacles géographiques et économiques à la participation.
- Assurer une traduction en langue locale et une facilitation culturellement appropriée pour combler les écarts interculturels.
- Plaider pour la reconnaissance et l'application des droits des peuples autochtones et des communautés locales dans le cadre du partenariat.



## ÉTUDE DE CAS

### LA COALITION FONCIÈRE NATIONALE (CFN) D'ALBANIE

La CFN Albanie a intégré une composante importante dans ses initiatives visant à promouvoir l'égalité des sexes et à renforcer les capacités des femmes en matière de gestion forestière. Les principales activités sont les suivantes

- ▶ Plaidoyer en faveur de la justice de genre dans les politiques et lois forestières nationales, la politique forestière nationale de 2018 s'engageant explicitement à mettre en place des processus de prise de décision inclusifs.
- ▶ Promouvoir la participation des femmes à la prise de décision aux niveaux local et national, en veillant à ce qu'elles soient incluses dans les consultations et les réunions des parties prenantes. Le comité consultatif et de coordination comptait 35 % de femmes.
- ▶ Mise en place de programmes de formation ciblés afin d'améliorer les compétences des femmes en matière de gestion forestière, de leadership et de sensibilisation aux droits légaux.
- ▶ Soutenir les entreprises dirigées par des femmes, promouvoir les produits forestiers non ligneux (PFNL) et plaider pour l'inclusion des femmes dans les programmes de développement rural et les projets liés aux crédits carbone et aux services écosystémiques.
- ▶ Mener des campagnes (par exemple, le bulletin Live Green) pour souligner l'importance de l'égalité des sexes dans la gouvernance forestière et plaider en faveur de cadres juridiques favorables.
- ▶ Construire des alliances avec des organisations de femmes et des groupes de la société civile, y compris un rapport alternatif pour le Comité sur la CEDEF qui se concentre sur l'accès des femmes rurales à la terre et aux forêts en 2023.

# 7

## COMMENT CONTRÔLER L'IMPACT DU PARTENARIAT ?

Le suivi des processus et des résultats du travail d'un partenariat est essentiel pour développer, réorienter et renforcer son impact. L'examen régulier du contexte plus large dans lequel le partenariat s'engage et des résultats de son travail permet de s'assurer que le partenariat reste efficace et aligné sur ses objectifs. Le suivi des progrès réalisés dans le cadre d'une théorie du changement donne une idée de la probabilité d'atteindre les objectifs. Il est important de ne pas oublier de suivre et d'évaluer également les processus par lesquels le partenariat travaille, y compris son efficacité et sa santé internes, et pas seulement ses résultats.

Pour suivre les travaux d'un partenariat, il convient de prendre en compte les éléments clés suivants :

### CONTRÔLER LES RÉSULTATS

La théorie du changement doit être considérée comme un document dynamique susceptible d'être modifié en fonction des nouvelles informations et des nouveaux points de vue obtenus ou de l'arrivée de nouveaux acteurs dans le partenariat. Envisagez d'organiser des réunions périodiques pour mettre à jour la théorie du changement afin de garantir sa pertinence et son exactitude, ainsi que son utilité en tant qu'outil d'apprentissage pour améliorer la conception et la mise en œuvre de toute activité.

### MAINTENIR LA CONFIANCE ET L'ENGAGEMENT

Il faut du temps pour obtenir des changements significatifs et, pour continuer à progresser vers les objectifs d'un partenariat, il faut investir en permanence dans le processus et les personnes impliquées (Tamara et al., 2021). Cet investissement comprend le financement, mais aussi les efforts déployés pour favoriser l'engagement et l'appropriation en construisant et en renforçant le coapprentissage et la confiance. L'intégration d'un partenariat dans les cycles politiques locaux ou nationaux peut également contribuer à garantir la résilience des résultats dans le temps en étant soutenu par les actions et les budgets gouvernementaux (Hewlett et al., 2021 ; Ratner et al., 2022).

### ÉVALUER LE PROCESSUS DU PARTENARIAT

Il est important d'évaluer régulièrement l'efficacité interne du partenariat ; le Modèle 4 - Comment allons-nous ? a été conçu pour apporter un soutien dans le cadre de ce processus réflexif. Cela implique un exercice de co-apprentissage pour réfléchir aux niveaux de confiance mutuelle, à l'efficacité des pratiques de communication, aux efforts de collaboration et aux mécanismes de partage et de coordination des capacités, ainsi qu'à l'inclusivité et à l'efficacité des processus de prise de décision. En outre, il est important de garantir l'équité dans l'allocation et l'utilisation des ressources et d'évaluer la transparence et l'efficacité de la gestion financière. Des réunions régulières d'examen du partenariat et la collecte d'informations en retour sont également essentielles pour une amélioration continue (Evans et al., 2021).



## ÉTUDE DE CAS

### THE STAND FOR HER LAND (S4HL) CAMPAIGN IN UGANDA

La campagne S4HL en Ouganda a donné l'exemple d'un suivi et d'une évaluation efficaces grâce à son plan de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage (MEAL), qui comprenait des indicateurs pour différents résultats. Le plan MEAL a attribué les responsabilités de la collecte et du traitement des données, des réunions d'examen et de la rédaction des rapports à l'organisation coordinatrice, aux membres du comité de pilote et aux OSC du mouvement, y compris les femmes leaders de la base.

Différentes parties prenantes ont adopté des indicateurs pour mesurer les progrès réalisés dans leurs domaines respectifs. Par exemple, LANDnet a utilisé l'établissement d'un registre des terres coutumières comme indicateur clé de réussite, qui a commencé en 2020 après un engagement à long terme. D'autres indicateurs incluent le nombre d'organisations communautaires participant à des activités de campagne, le nombre de groupes de femmes de base soutenant les droits foncières des femmes, et le nombre d'engagements avec le gouvernement menant à des processus de révision des politiques.

Parmi les autres indicateurs, on peut citer

- ▶ Le nombre de publications produites.
- ▶ La qualité des relations de travail avec le gouvernement.
- ▶ La reconnaissance de la campagne au niveau national et demandes de contribution du gouvernement sur les questions foncières.
- ▶ La couverture médiatique, y compris des articles dans la presse écrite, les médias électroniques (chaînes de télévision et stations de radio) et les plateformes de médias sociaux.
- ▶ Les résultats des activités de développement des capacités et des engagements, démontrant les capacités et l'enthousiasme des femmes à gérer les terres.
- ▶ L'évolution de la perception de la propriété foncière par les communautés et l'évolution du point de vue du gouvernement sur les OSC.

Ces indicateurs ont permis à la campagne de contrôler son impact, d'ajuster ses stratégies et de s'aligner sur ses objectifs.

# RÉFÉRENCES

- Atmadja, S., Martius, C., Leonard, S., San Sanchez, M.J., 2021. Transformational change for reducing deforestation and climate change impact: A review of definitions, concepts and drivers in scientific and grey literature. Document de travail du CIFOR. CIFOR, Bogor, Indonésie.
- CIFOR et ONAMIAIP. (2020). ¿Cómo vamos ? Una herramienta para reflexionar sobre la participación de las mujeres indígenas u originarias en la gestión y gobernanza. Lima : CIFOR.
- Colfer, C. J. P., Prabhu, R., & Larson, A. M. (Eds.). (2022). Adaptive collaborative management in forest landscapes : Villagers, bureaucrats and civil society. Routledge. <https://www.cifor.org/knowledge/publication/8309>
- Evans, K., Monterroso, I., Ombogoh, D. B., Liswanti, N., Tamara, A., Mariño, H., Sarmiento Barletti, J. P., & Larson, A. M. (2021). Getting it right, a guide to improve inclusion in multi-stakeholder forums. Bogor, Indonésie : CIFOR.
- Evans, K., Larson, A. M., Mwangi, E., Cronkleton, P., Maravanyika, T., Hernandez, X., & Banana, A. (2021). Participatory monitoring in tropical forest management: A review of tools, concepts, and lessons learned. Bogor, Indonésie : CIFOR.
- Evans, K. et Monterroso, I. (2021). Getting it right, a training course for organizers and implementers of multi-stakeholder forums. Bogor, Indonésie : CIFOR. <https://doi.org/10.17528/cifor/008394>
- Gonzales, J., Sarmiento Barletti, J. P., Larson, A. M., Barnes, G., & Tucker, C. (2021a). Can multi-stakeholder forums empower indigenous and local communities and promote forest conservation ?? Conservation Science & Practice.
- Gonzales, J., Larson, A. M., Sarmiento Barletti, J. P. et Barnes, G. (2021b). Politics, power and the search for sustainability in multi-stakeholder territorial planning : A comparative study of two contrasting cases in the Brazilian Amazon. International Forestry Review, 23(S1).
- Hewlett, C., Sarmiento Barletti, J. P., Larson, A. M., Heise Vigil, N. et Cisneros, N. (2021). Intensity and embeddedness: Two dimensions of equity approaches in multi-stakeholder forums.. Document occasionnel du CIFOR, 221.
- Larson, A. M., Sarmiento Barletti, J. P., & Heise Vigil, N. (2022). A place at the table is not enough: Accountability for Indigenous Peoples and local communities in multi-stakeholder platforms. World Development, 155.
- Liswanti, N., Tamara, A. et Arwida, S. (2023). Trust building in a multi-stakeholder forum in Jambi, Indonesia. In C. J. P. Colfer & R. Prabhu (Eds.), Responding to environmental issues through adaptive collaborative management: From forest communities to global actors. Londres : Routledge.
- National Implementation Research Network. (2021). A guide for implementation support practitioners. [https://www.implementationpractice.org/wp-content/uploads/2021/05/NIRN-CIP-Practice-Guide-Partnership-Agreements\\_7.29.21.pdf](https://www.implementationpractice.org/wp-content/uploads/2021/05/NIRN-CIP-Practice-Guide-Partnership-Agreements_7.29.21.pdf)
- Metz, A., Louison, L., Burke, K., Albers, B. et Ward, C. (2020). Implementation support practitioner profile: Guiding principles and core competencies for implementation practice. Chapel Hill, NC : National Implementation Research Network, Université de Caroline du Nord à Chapel Hill.
- OCDE. Organisation de coopération et de développement économiques. (2006). Un partenariat réussi : Un guide. <https://www.oecd.org/cfe/leed/36279186.pdf>
- Palacios Llaque, D et Sarmiento Barletti, J. P. 2021. The challenges of multiple governmentalities and forms of participation in protected natural areas: The Amarakaeri Communal Reserve (Peruvian Amazon). International Forestry Review 23(S1).
- Ratner, B. D., Larson, A. M., Sarmiento Barletti, J. P., ElDidi, H., Catacutan, D., Flintan, F., Suhardiman, D., Falk, T., & Meinzen-Dick, R. (2022). Multistakeholder platforms for natural resource governance: Lessons from eight landscape-level cases. Ecology and Society, 27(2), 2. <https://doi.org/10.5751/ES-13168-270202>
- Rodriguez, D. et Sarmiento Barletti, J. P. (2021). Can multi-stakeholder forums mediate indigenous rights and development priorities? Insights from the Peruvian Amazon. International Forestry Review, 23(S1).
- Sanders, A. J. P., da Silva Hyldmo, H., Prasti, R. D., Ford, R. M., Larson, A. M., & Keenan, R. J. (2017). Guinea pig or pioneer? Translating global environmental objectives through local actions: The case of Central Kalimantan as Indonesia's official REDD+ pilot province. Global Environmental Change, 42, 68-81.
- Sarmiento Barletti, J. P., Larson, A. M., & Heise, N. M. (2021). Organizing for transformation? Why organizers plan their multi-stakeholder forums.. International Forestry Review, 23(S1).
- Sarmiento Barletti, J. P., Larson, A. M., Hewlett, C. et Delgado, D. (2020a). Designing for engagement : A realist synthesis review of how context affects the outcomes of multi-stakeholder forums on land use and/or land-use change. World Development, 127, 104753. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104753>
- Sarmiento Barletti, J. P., Larson, A. M., Cisneros, N., Heise, N., Liswanti, N., Mariño, H., & Tamara, A. (2020b). How are we doing? A tool to reflect on the process, progress and priorities of your multistakeholder forum.. The Center for International Forestry Research. <https://www.cifor.org/knowledge/publication/7796>
- Tamara, A., Heise, N. M., Liswanti, N., Larson, A. M., & Sarmiento Barletti, J. P. (2021). Trust building and leadership in multistakeholder forums : Lessons from Indonesia. International Forestry Review, 23(S1).
- UNDES. Département des affaires économiques et sociales des Nations unies. (2019). Rapport annuel des faits saillants du Département des affaires économiques et sociales. Nations unies.
- Yami, M., Sarmiento Barletti, J. P. et Larson, A. M. (2021). Can multi-stakeholder forums influence good governance in communal forest management? Lessons from two case studies in Ethiopia. International Forestry Review, 23(S1), 24-42.



# **ANNEXES**



# MODÈLE 1

## CADRE DE LA THÉORIE DU CHANGEMENT

*Une gouvernance foncière efficace est essentielle au développement durable, à l'équité sociale et à la préservation de l'environnement. Pour réaliser des progrès significatifs dans ce domaine, il faut souvent une collaboration solide entre les agences gouvernementales et les organisations de la société civile (OSC). Cette théorie du changement propose une approche structurée de la planification, de la mise en œuvre et de l'évaluation des partenariats, afin de favoriser une collaboration et des résultats efficaces.*

Le cadre a été conçu en réponse à une analyse documentaire qui a montré que les processus multi-acteurs ont tendance à manquer de théories de changement claires. Ce cadre, conçu pour guider les acteurs gouvernementaux et les OSC cherchant à s'engager dans un partenariat, comble cette lacune. Il présente un processus complet qui identifie les objectifs à long terme, définit les rôles des parties prenantes, ainsi que des résultats et des stratégies d'intervention clairs.

Les 7 étapes représentent le flux logique des activités aux impacts, garantissant que tous les efforts s'alignent sur la vision globale d'une gouvernance foncière durable et inclusive :

- **Identifier l'objectif/impact à long terme** : définir les changements généraux à long terme pour réaliser une gouvernance foncière centrée sur les personnes en précisant l'énoncé de l'impact, le groupe cible et en ajoutant des détails spécifiques lorsque c'est possible.
- **Effectuer une analyse de la situation et des parties prenantes** : analyser le contexte actuel de la gouvernance foncière, identifier les principaux problèmes et obstacles, et cartographier les intérêts, les capacités et l'influence des parties prenantes. Analyser les forces susceptibles d'influer sur les résultats souhaités. Cela peut inclure une évaluation des facteurs du contexte externe qui pourraient favoriser ou entraver le changement, de qui a le pouvoir d'influencer le changement (positivement ou négativement), de ce qui doit changer ou de qui, à quels niveaux (par exemple, national, régional, communautaire) et sur quels délais.
- **Identifier les résultats intermédiaires** : décomposer l'objectif à long terme en objectifs stratégiques et leurs résultats intermédiaires qui reflètent les changements dans les connaissances, les compétences, les attitudes et les comportements nécessaires pour obtenir l'impact souhaité ; ainsi que les changements dans les agendas, les politiques et les pratiques que les acteurs clés du partenariat veulent influencer, dont le rôle joué par les organisations populaires ou les groupes marginalisés dans ledit partenariat.
- **Déterminer les stratégies d'intervention** : identifier les actions spécifiques et les résultats tangibles (produits) pour atteindre les effets, en veillant à l'alignement sur les objectifs et les ressources. L'objectif principal de cette étape est d'identifier les changements auxquels le partenariat peut contribuer directement et/ou indirectement, et les domaines de changement qui dépassent sa portée.

- **Construire une carte des effets** : créer une représentation visuelle des liens de causalité entre les activités, les réalisations, les effets et l'impact, et identifier les hypothèses sous-jacentes et les risques potentiels.
- **Formuler des questions d'évaluation et des indicateurs mesurables** : élaborer des questions et des indicateurs pertinents, spécifiques, mesurables, réalisables et limités dans le temps pour guider le processus de suivi et d'évaluation.
- **Impliquer les parties prenantes** : impliquer les principales parties prenantes tout au long du processus pour s'assurer que la théorie du changement est en phase avec leurs réalités et qu'elle intègre des perspectives multiples.

## TYPES DE CARTES CONCEPTUELLE

Il existe **3 types de cartes conceptuelles**. Dans chaque cas, l'idée est de rendre explicite le type de changement recherché par un partenariat, une organisation ou un programme, et la manière dont le travail qu'il effectue contribue à soutenir ce changement à différents niveaux. Dans de nombreux cas (pas tous), le cheminement conceptuel devient également un diagramme récapitulatif qui peut facilement communiquer la théorie du changement à différentes parties prenantes.

- ▶ **CHAÎNE CAUSALE** - succession d'éléments - intrants, activités, extrants, résultats, impacts - un ou plusieurs menant à l'élément suivant. Les arbres d'objectifs et les cheminements d'impact sont tous deux des types de chaînes causales. Les chaînes causales peuvent aller de simples modèles logiques à des organigrammes beaucoup plus complexes.
- ▶ **DIMENSIONS DU CHANGEMENT** - développement de domaines de changement qui, combinés, sont considérés comme importants pour contribuer à l'objectif souhaité. Les dimensions du changement sont plus susceptibles d'être utilisées dans le cadre de théories du changement générales qui sont censées être appliquées dans différents contextes à différents moments.
- ▶ **CHANGEMENT DE COMPORTEMENT** de différents acteurs, basé sur l'idée que les acteurs et l'agence sont une force motrice clé du changement. La méthode la plus courante pour appliquer cela à l'heure actuelle est la cartographie des résultats, qui aide les organisations à définir les changements souhaités dans le comportement des acteurs à différents niveaux – ce qu'ils attendent, aiment et aimeraient voir au cours de leur vie.

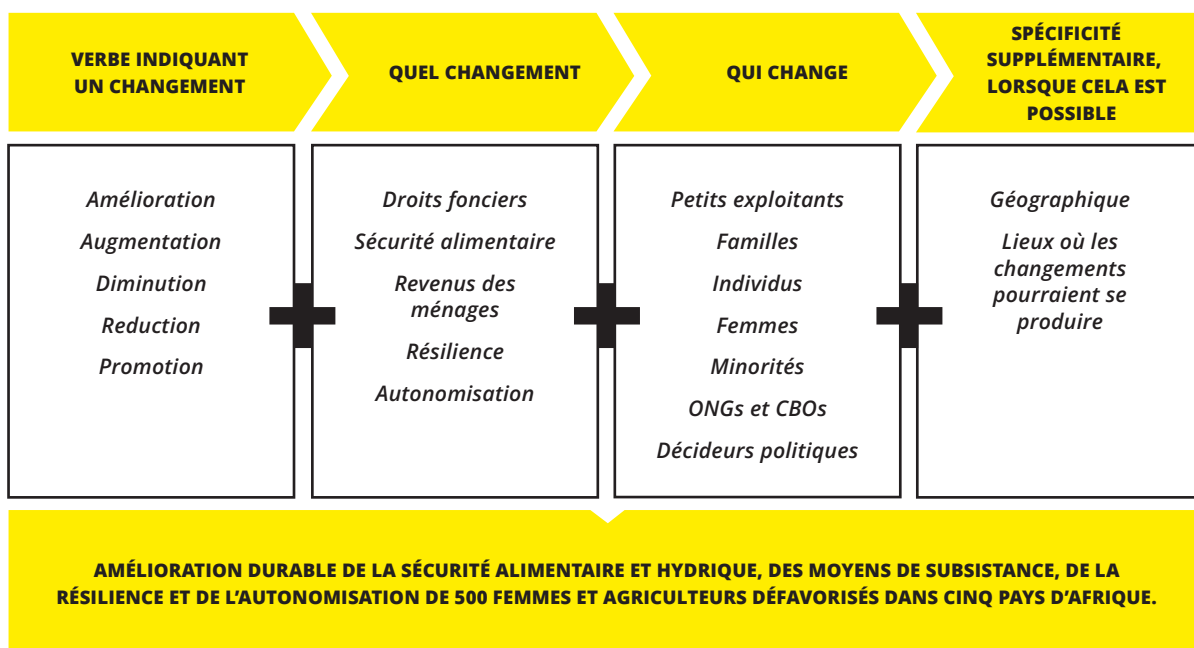
## ÉTAPE 1

### IDENTIFIER LES OBJECTIFS ET L'IMPACT À LONG TERME

**OBJECTIF :** *définir des changements généraux et à long terme dans la gouvernance foncière en utilisant la formule de l'étude d'impact : "Verbe indiquant le changement + ce qui change + qui profite du changement + spécificité supplémentaire si possible".*

- ☐ Commencez par une déclaration claire et concise qui décrit le changement à long terme envisagé. Exemple : "Augmenter la sécurité foncière"
- ☐ Identifier qui bénéficiera de ces changements (par exemple, les communautés marginalisées, les agriculteurs locaux). Exemple : "Accroître la sécurité foncière des communautés indigènes".
- ☐ Utiliser des détails qui rendent l'impact plus tangible (par exemple, des pays spécifiques, des types de pratiques de gestion des terres). Exemple : "Accroître la sécurité foncière des communautés indigènes dans deux pays d'Amérique latine".

Graphique 1: Exemple



Source : Adapté de Q4I toolkit for project design, CIFOR-ICRAF : Adapté de la boîte à outils Q4I pour la conception, le suivi et l'évaluation des projets, CIFOR-ICRAF.

## ÉTAPE 2

### ANALYSE DE LA SITUATION ET DES PARTIES PRENANTES

**OBJECTIF :** *analyser le contexte dans lequel le partenariat fonctionnera et cartographier les parties prenantes afin de comprendre leurs intérêts, leurs rôles, leurs capacités, leur influence et leur importance. Il s'agit d'identifier les principaux problèmes et obstacles à surmonter pour atteindre les objectifs du partenariat, d'évaluer les interventions existantes et d'identifier les lacunes. Pour cette analyse, utilisez le Modèle 2 : Stratégie de cartographie et d'engagement des parties prenantes.*

- ☐ Recueillir des données à partir de sources pertinentes telles que des rapports nationaux, des études universitaires et des enquêtes locales afin de comprendre l'environnement actuel de la gouvernance foncière. Documenter le contexte géographique, social et économique dans lequel le partenariat fonctionnera. Cette analyse permettra d'identifier les possibilités de lier le partenariat à des thèmes internationaux tels que le changement climatique, le développement durable et la justice sociale. Cela permet non seulement d'améliorer l'évolutivité des initiatives, mais aussi d'accéder à un plus large éventail d'opportunités de financement et de réseaux de soutien mondiaux.
- ☐ Identifier les défis importants qui doivent être relevés pour atteindre les objectifs du partenariat. Il s'agit notamment de questions telles que l'insécurité foncière, les conflits fonciers et le manque de clarté des droits fonciers. Analyser la manière dont ces problèmes affectent les parties prenantes, en tenant compte des impacts directs et indirects.
- ☐ Utiliser le modèle de cartographie des parties prenantes pour documenter et analyser les rôles, les intérêts, l'importance et les niveaux d'influence des différentes parties prenantes. Inclure toutes les parties prenantes clés impliquées ou affectées par le partenariat.

41

### ENCADRÉ 1

#### ENCADRÉ 1 QU'ENTEND-ON PAR INFLUENCE ET IMPORTANCE ?

##### Influence

Le pouvoir d'une partie prenante de faciliter ou de remettre en cause l'objectif d'un partenariat.

##### Importance

La priorité accordée aux besoins et aux intérêts de chaque partie prenante, compte tenu des objectifs du partenariat

(Remarque : il ne s'agit pas de l'importance des parties prenantes)

- ☐ Identifiez les forces et les ressources que chaque partie prenante apporte au partenariat, telles que l'expertise technique, les connaissances locales et l'accès aux réseaux. Identifiez également les contraintes ou les lacunes auxquelles elles sont confrontées, telles qu'un accès limité à la technologie, des contraintes de temps ou des barrières socioculturelles.

UNE BOÎTE À OUTILS

Ces informations seront essentielles pour élaborer des stratégies visant à aider les parties prenantes à combler ces lacunes, afin qu'elles puissent participer activement et contribuer aux objectifs du partenariat.

### EXEMPLE

#### CAPACITÉS ET LACUNES DES COLLECTIVITÉS LOCALES

##### Capacités

Le gouvernement local dispose de solides capacités d'application des politiques et détient une autorité locale importante, ce qui peut faciliter la mise en œuvre d'initiatives de gouvernance foncière et garantir le respect des réglementations.

##### Lacunes

Les agences gouvernementales locales sont confrontées à des ressources financières limitées, ce qui entrave leur capacité à financer efficacement les projets et interventions nécessaires.

##### Stratégies de soutien

Pour faire face à ces contraintes financières, le partenariat peut rechercher des financements supplémentaires auprès de sources externes telles que les subventions ou l'aide internationale. En outre, la formation des fonctionnaires locaux à la gestion financière peut contribuer à optimiser l'utilisation des ressources disponibles, à améliorer les pratiques budgétaires et à promouvoir leur capacité à collecter des fonds.

42

### ÉTAPE 3

#### IDENTIFIER LES RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES

**OBJECTIF :** décomposer les objectifs à long terme en résultats intermédiaires. Rappelons qu'un résultat est un changement dans les connaissances, les compétences, les attitudes et/ou les relations, qui se manifeste par un changement de comportement, ainsi que les changements dans les agendas, les politiques et les pratiques que les acteurs clés du partenariat veulent influencer. Il s'agit aussi du rôle joué par les organisations populaires ou les groupes marginalisés dans les changements et le partenariat en soi.

- ☐ Identifier les résultats intermédiaires qui comblent le fossé entre les conditions actuelles et les objectifs à long terme. Ces résultats devraient être réalisables dans un délai plus court que les objectifs ultimes à long terme.
- ☐ Spécifier les changements requis en matière de connaissances, de compétences, d'attitudes, de comportements, de politiques, de pratiques et d'agendas pour atteindre ces résultats intermédiaires. Cela implique de comprendre l'état actuel et l'état souhaité pour chaque résultat.
- ☐ Utiliser un langage positif orienté vers l'action pour décrire ce que les partenaires et les acteurs clés ciblés feront différemment à la suite des activités du partenariat.

□ Utilisez les tableaux ci-dessous à titre indicatif :

**Tableau 1 :** Exemples de résultats intermédiaires

| IMPACT À LONG TERME                            | RÉSULTAT INTERMÉDIAIRE 1                                                             | RÉSULTAT INTERMÉDIAIRE 2                                                                                     | RÉSULTAT INTERMÉDIAIRE 3                   |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Amélioration de la sécurité foncière           | Sensibilisation accrue aux droits fonciers                                           | Amélioration des capacités de gouvernance foncière                                                           | Renforcement de l'engagement Communautaire |
| Gouvernance foncière centrée sur les personnes | Centralité accrue des organisations populaires dans les initiatives des plateformes. | Changements dans les agendas, les politiques et les pratiques qui contribuent à garantir les droits fonciers |                                            |

**Tableau 2 :** Changements et partenaires nécessaires pour atteindre les résultats intermédiaires

| RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES                           | MODIFIER LA DESCRIPTION                                         | PARTENAIRE                         |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Sensibilisation accrue aux droits fonciers         | Les communautés comprennent mieux leurs droits fonciers         | Communautés locales                |
| Amélioration des capacités de gouvernance foncière | Les autorités locales mettent en œuvre les meilleures pratiques | Fonctionnaires                     |
| Renforcement de l'engagement communautaire         | Participation accrue à la prise de décision                     | Dirigeants des communautés locales |

**Tableau 2b :** Changements et partenaires nécessaires pour atteindre les résultats intermédiaires conformément à l'objectif GFPC de l'ILC

| RÉSULTAT INTERMÉDIAIRE                                                                | DESCRIPTION DU CHANGEMENT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | PARTENAIRE                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Centralité accrue des organisations populaires dans les initiatives de la plateforme. | Les OP jouent un rôle clé dans les plateformes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | OP et Participants des PMA                                                        |
| Changements dans les agendas                                                          | Les acteurs du changement expriment concrètement leur engagement envers une gouvernance foncière centrée sur les personnes (rédaction de politiques et de dispositions, engagement avec la société civile, etc.)                                                                                                                                                                                              | Principaux acteurs du changement ciblés                                           |
| Changements dans les politiques                                                       | Les acteurs étatiques ou autres représentants des pouvoirs législatifs et exécutifs, le gouvernement, les ministères, les parlementaires ou les OIG/ agences des Nations Unies renforcent, approuvent et/ou mettent en œuvre des politiques, des lois et cadres fonciers centrés sur les personnes.                                                                                                           | Acteurs étatiques, gouvernement, ministères, etc.                                 |
| Changements dans les pratiques                                                        | Les acteurs locaux, tels que les autorités, les communautés, les gouvernements, etc. mettent en œuvre des politiques, des cadres et des pratiques centrés sur les personnes qui indiquent des changements dans les normes sociales, les comportements et les approches opérationnelles qui influencent la manière dont la gouvernance foncière et les cadres connexes sont appliqués et vécus sur le terrain. | Acteurs locaux, y compris les autorités, les communautés, les gouvernements, etc. |

Tableau 3 : Déclarations de résultats positifs

| RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES                         | DÉCLARATION DE RÉSULTAT POSITIF                                                                                                      |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sensibilisation accrue aux droits fonciers       | Les communautés locales seront bien informées sur leurs droits fonciers et sur les procédures juridiques permettant de les protéger. |
| Amélioration des capacités de gestion des terres | Les fonctionnaires adopteront et mettront en œuvre les meilleures pratiques en matière de gestion des terres.                        |
| Renforcement de l'engagement communautaire       | Les dirigeants communautaires participeront activement aux processus de prise de décision en matière de gouvernance foncière.        |

## ÉTAPE 4

## DÉTERMINER LES STRATÉGIES D'INTERVENTION

**OBJECTIF :** *identifier les actions spécifiques et les résultats tangibles (produits) nécessaires pour atteindre les résultats intermédiaires. Veiller à ce que ces actions et ces résultats soient conformes aux objectifs du partenariat et s'appuient sur des pratiques fondées sur des données probantes, en s'assurant que les interventions sont réalisables dans les limites du champ d'application et des ressources du partenariat.*

- ☐ Créer des plans d'action qui décrivent les activités spécifiques et les résultats attendus pour chaque résultat intermédiaire. Ces plans doivent être clairs, réalisables et limités dans le temps.
- ☐ Veillez à ce que chaque action s'inscrive dans le cadre des objectifs généraux du partenariat et des ressources disponibles, afin que les interventions soient réalistes et réalisables.
- ☐ Intégrer des pratiques fondées sur des données probantes afin de maximiser l'efficacité des interventions. Utiliser des méthodes et des stratégies qui ont fait leurs preuves dans des contextes similaires afin d'augmenter les chances d'atteindre les résultats souhaités.
- ☐ Utilisez le tableau ci-dessous à titre indicatif :

Tableau 4 : Stratégies d'intervention et résultats

| RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES                           | STRATÉGIE D'INTERVENTION                                        | PRODUITS                                              |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Sensibilisation accrue aux droits fonciers         | Organiser des campagnes et des ateliers de sensibilisation      | Nombre d'ateliers organisés ; matériel distribué      |
| Amélioration des capacités de gouvernance foncière | Fournir des programmes de formation et une assistance technique | Nombre de sessions de formation ; manuels techniques  |
| Renforcement de l'engagement communautaire         | Faciliter les réunions et les forums communautaires             | Nombre de réunions organisées ; taux de participation |

## ÉTAPE 5

### ÉLABORER UNE CARTE DES INCIDENCES

**OBJECTIF :** *créer une représentation visuelle des liens de causalité entre les activités, les réalisations, les effets et l'impact à l'aide d'organigrammes ou de diagrammes. Identifier les hypothèses sous-jacentes et les risques potentiels qui sous-tendent la théorie du changement du partenariat.*

- ☐ Utiliser des outils visuels pour cartographier les relations entre les différents éléments de la théorie du changement. Ces représentations visuelles aident à comprendre comment les activités conduisent aux produits, aux résultats et, en fin de compte, à l'impact.
- ☐ Énumérer les hypothèses clés qui sous-tendent la théorie du changement. Il s'agit des conditions qui doivent être réunies pour que les interventions proposées aboutissent aux résultats et à l'impact souhaités.
- ☐ Évaluer les risques potentiels qui pourraient entraver la réalisation des résultats intermédiaires et élaborer des stratégies d'atténuation de ces risques.

Tableau 5 : Hypothèses et risques potentiels

| RÉSULTAT INTERMÉDIAIRE                             | HYPOTHÈSES CLÉS                                           | RISQUES POTENTIELS                                        |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Sensibilisation accrue aux droits fonciers         | Les communautés sont disposées à participer aux ateliers  | Résistance ou manque d'intérêt de la part des communautés |
| Amélioration des capacités de gouvernance foncière | Les fonctionnaires ont accès aux ressources               | Ressources limitées ou interférences politiques           |
| Renforcement de l'engagement communautaire         | Les dirigeants communautaires sont motivés pour s'engager | Conflits ou manque de cohésion au sein des communautés    |

## ENCADRÉ 2

### CONCEPT DES TROIS SPHÈRES

L'équipe de suivi et d'évaluation du CIFOR-ICRAF recommande l'utilisation des "trois sphères" (intérêt, influence, contrôle) pour définir les limites et les attentes du partenariat, et pour identifier les indicateurs et les sources de données pour le suivi et l'évaluation :

#### Sphère de contrôle

Cette sphère comprend les domaines dans lesquels le partenariat exerce un contrôle direct sur ses activités et ses résultats. Elle englobe la conception, la mise en œuvre et la gestion du partenariat, ainsi que le développement et la diffusion des connaissances et d'autres résultats.

#### Sphère d'influence

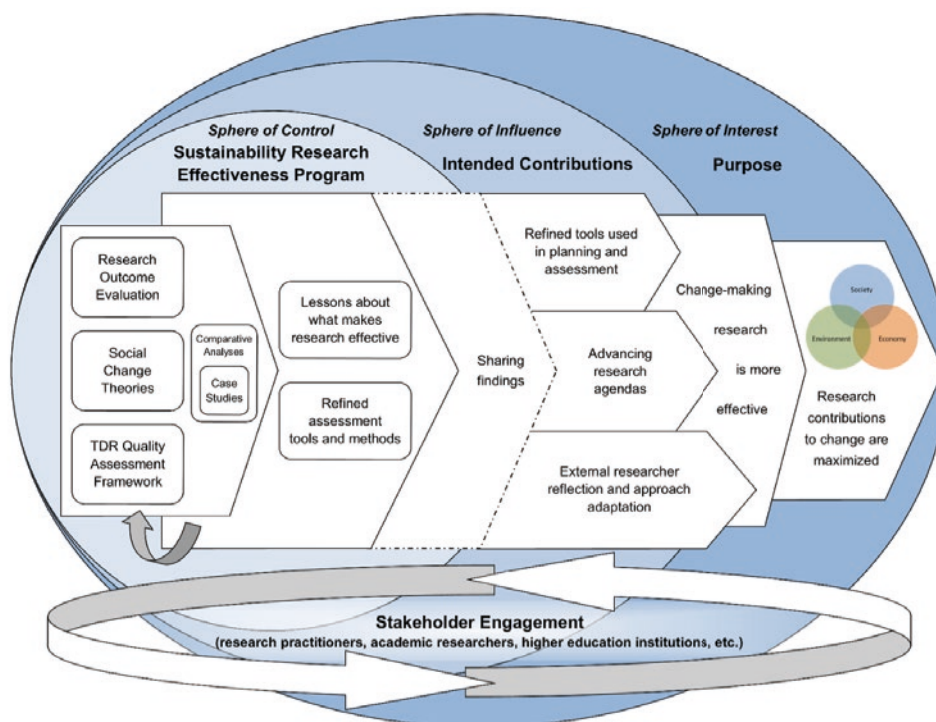
Cette sphère comprend les domaines dans lesquels le partenariat peut influencer le comportement et les actions des acteurs clés qui peuvent contribuer au changement souhaité. Elle comprend les stratégies d'intervention visant à obtenir des résultats spécifiques.

#### Sphère d'intérêt

Cette sphère concerne des changements plus larges qui sont alignés sur les objectifs et la portée du partenariat, mais sur lesquels il n'a pas d'influence ou de contrôle direct. Elle comprend les changements au sein du système socio-écologique qui sont influencés par de multiples facteurs et acteurs.

46

Graphique 1



Source: <https://researcheffectiveness.ca/about/program-theory-of-change/>

## ENCADRÉ 2B

### CONCEPT DES TROIS SPHÈRES DE L'ILC

L'équipe de suivi et d'évaluation de l'ILC recommande l'utilisation des « trois sphères » (préoccupation, contribution, contrôle) pour définir les limites et les attentes du partenariat, et pour identifier les indicateurs et les sources de données pour le suivi et l'évaluation :

#### Sphère de contrôle

Cette sphère comprend les domaines dans lesquels le partenariat a un contrôle direct sur ses activités et ses résultats. Elle englobe la conception, la mise en œuvre et la gestion du partenariat, ainsi que le développement et la diffusion des connaissances et d'autres résultats.

#### Sphère d'influence

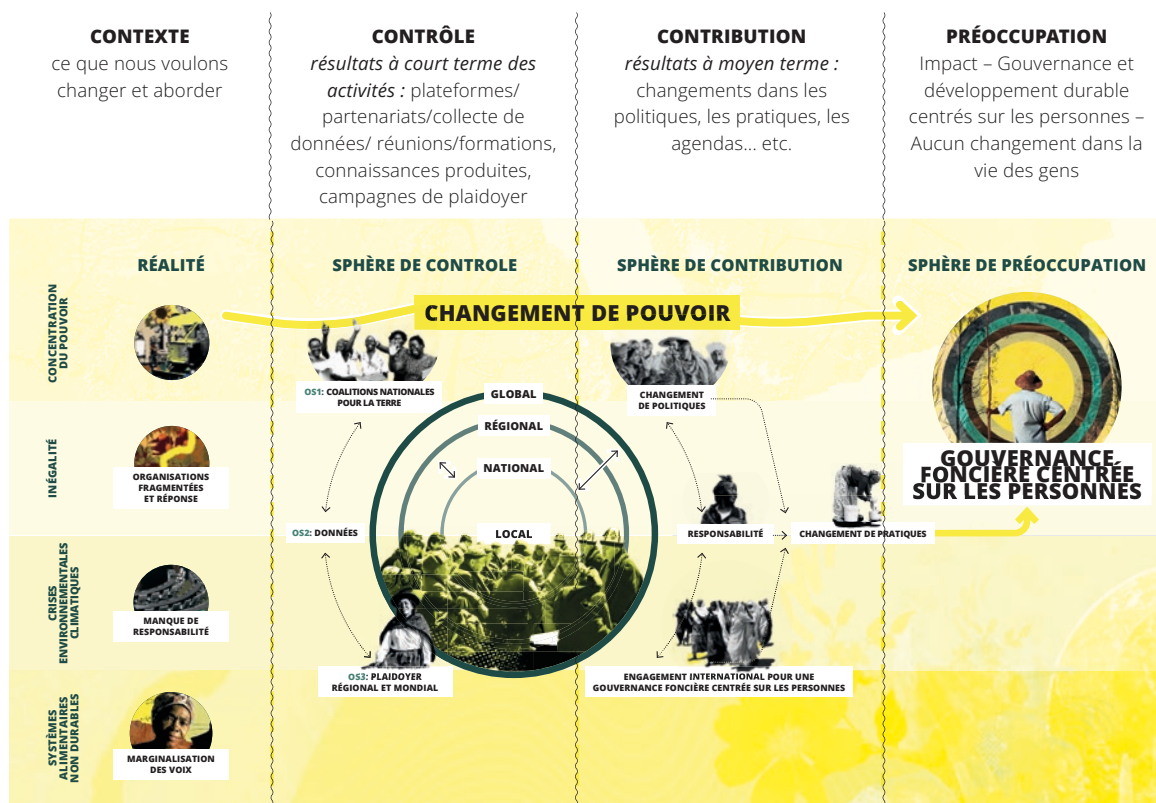
Cette sphère comprend les domaines dans lesquels le partenariat peut contribuer à influencer le comportement et les actions des acteurs clés qui peuvent contribuer au changement souhaité. Elle comprend les stratégies d'intervention visant à atteindre des résultats spécifiques.

#### Sphère d'intérêt

Cette sphère concerne les changements plus vastes qui sont alignés sur les objectifs et la portée du partenariat, mais sur lesquels il n'a aucune influence ou contrôle direct. Elle comprend les changements au sein du système socio-écologique qui sont impactés par de multiples facteurs et acteurs.

47

Graphique 2: Théorie du changement de l'ILC (à titre d'illustration)



UNE BOÎTE À OUTILS

## ÉTAPE 6

### FORMULER DES QUESTIONS ET INDICATEURS D'ÉVALUATION

**OBJECTIF :** élaborer des questions pour guider le processus de suivi et d'évaluation. Veiller à ce que les questions soient directement liées à la théorie du changement et définir des indicateurs clairs et mesurables.

- ☐ Formulez des questions qui guideront le suivi et l'évaluation des progrès et des résultats du partenariat. Elles doivent être pertinentes, spécifiques, mesurables, réalisables et limitées dans le temps, et couvrir les différents aspects de la théorie du changement.
- ☐ Définir des indicateurs liés à votre théorie du changement et qui peuvent être mesurés pour évaluer les progrès accomplis dans la réalisation des résultats intermédiaires. Les indicateurs doivent être spécifiques, quantifiables et directement liés aux questions d'évaluation. Rassurez-vous que ces questions sont reflétées dans votre système de suivi-évaluation.
- ☐ Utilisez les tableaux fournis pour organiser et présenter clairement les questions d'évaluation et les indicateurs correspondants, ainsi que les résultats de l'évaluation et leurs indicateurs.

48

Tableau 6 : Questions, résultats et indicateurs de l'évaluation

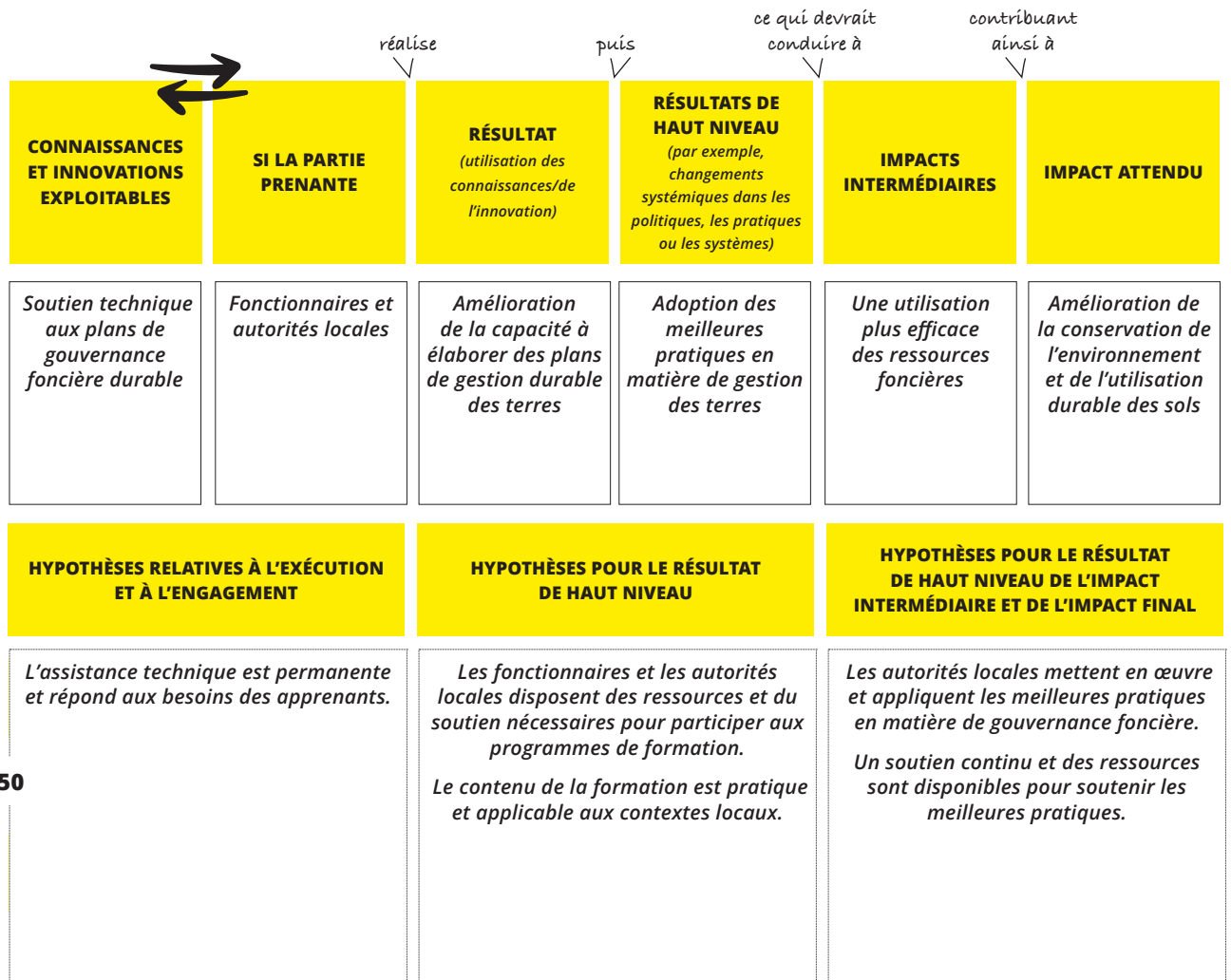
| QUESTION D'ÉVALUATION                                                                                                          | RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES                            | INDICATEUR 1                                                                                                                                                     | INDICATEUR 2                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comment la sensibilisation des communautés à leurs droits fonciers a-t-elle évolué ?                                           | Sensibilisation accrue aux droits fonciers          | Nombre de membres de la communauté connaissant leurs droits fonciers. Suivre la participation aux ateliers et évaluer les connaissances par le biais d'enquêtes. | Pourcentage d'augmentation des niveaux de sensibilisation. Réaliser des enquêtes avant et après l'intervention pour mesurer le changement.                                                      |
| Quelles améliorations ont été apportées aux pratiques de gestion des terres ?                                                  | Amélioration des capacités de gouvernance foncière  | Taux d'adoption de pratiques de gestion durable des terres. Contrôler la mise en œuvre et évaluer les changements dans les modes d'utilisation des sols.         | Nombre de sessions de formation organisées. Amélioration des pratiques de gouvernance foncière. Évaluer au moyen d'évaluations sur le terrain et du retour d'information des autorités locales. |
| Quelle a été l'efficacité des efforts d'engagement communautaire ?                                                             | Renforcement de l'engagement communautaire          | Nombre de réunions communautaires organisées. Documenter et évaluer la participation.                                                                            | Taux de participation aux processus décisionnels. Évaluer les niveaux d'engagement à l'aide des comptes rendus de réunions et du retour d'information de la communauté.                         |
| Qui a changé un programme, une politique et/ou une pratique ? Quand, où et pourquoi est-ce important compte tenu du contexte ? | Changement d'agenda, de politique et/ou de pratique | Nombre d'agendas/ politiques/pratiques modifiés                                                                                                                  | Nombre de sessions de formation réalisées<br>Nombre d'actions de plaidoyer<br>Nombre de produits de connaissance<br>Nombre d'acteurs clés participant à des partenariats, etc.                  |

**IMPLIQUER LES PARTIES PRENANTES**

**OBJECTIF :** *s'assurer que les perspectives des diverses parties prenantes ont été prises en compte en s'engageant avec elles tout au long du processus de conception et de mise en œuvre de la théorie du changement du partenariat. Cela nécessite d'impliquer les parties prenantes dès le début du processus d'élaboration de la théorie du changement, de maintenir une communication continue pour obtenir un retour d'information et une validation, et d'assurer la représentation de tous les groupes concernés, y compris les communautés historiquement marginalisées et les autorités locales.*

- ☐ Impliquer les parties prenantes dès le début afin de recueillir des informations et de s'approprier la théorie du changement. Cela permet de s'assurer que la théorie du changement est ancrée dans les réalités de ceux qu'elle vise à aider. Par exemple, organiser des ateliers avec les communautés locales pour recueillir des informations sur les besoins et les lacunes liés aux questions de gouvernance foncière.
- ☐ Maintenir des lignes de communication ouvertes pour un retour d'information et une validation continus. Des mises à jour et des consultations régulières permettent d'affiner la théorie du changement et de maintenir les parties prenantes informées et engagées. Par exemple, organisez des groupes de discussion avec des groupes de femmes pour vous assurer que les perspectives de genre sont incluses.
- ☐ Veiller à ce que tous les groupes concernés soient représentés dans le processus. Cela inclut les communautés marginalisées, les autorités locales et d'autres parties prenantes clés afin de garantir la prise en compte de divers points de vue. Par exemple, veiller à ce que les communautés marginalisées, les autorités locales et les autres parties prenantes soient représentées à toutes les étapes du processus.

Exemple visuel de théorie du changement



# MODÈLE 2

## CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES ET STRATÉGIE D'ENGAGEMENT

### INTRODUCTION

La cartographie des parties prenantes et les stratégies d'engagement sont essentielles à la réussite de tout partenariat. Ce modèle propose une approche structurée pour identifier, analyser et impliquer les parties prenantes, en veillant à ce que leurs intérêts et leur influence soient pris en compte de manière appropriée dans le travail de votre partenariat. En remplissant ce modèle, les partenariats peuvent s'assurer que toutes les parties prenantes concernées sont impliquées, que leurs rôles et responsabilités sont clairement définis et que leur participation est activement facilitée tout au long du cycle de vie du partenariat. Le modèle souligne l'importance de comprendre le contexte dans lequel le partenariat opère, d'identifier les principales parties prenantes, d'évaluer leurs rôles et leurs intérêts et d'élaborer des stratégies d'engagement spécifiques. Il comprend les étapes suivantes :

- ☐ **Analyse de la situation** : Comprendre le contexte dans lequel votre partenariat opère, identifier les questions clés, les obstacles, les interventions existantes et les lacunes.
- ☐ **Rôles et intérêts des parties prenantes** : Documenter les rôles et intérêts spécifiques des parties prenantes, en évaluant l'impact de votre partenariat sur ces rôles et intérêts.
- ☐ **Classement des parties prenantes** : Évaluer et classer les parties prenantes en fonction de leur influence et de leur importance pour les objectifs de votre partenariat, tels qu'ils sont définis dans sa théorie du changement (voir le modèle 1).
- ☐ **Catégorisation des parties prenantes** : Classer les parties prenantes dans des catégories clés, primaires et secondaires afin de hiérarchiser les efforts d'engagement.
- ☐ **Capacités et obstacles des parties prenantes** : Identifier et traiter les capacités et les limites des parties prenantes afin de garantir une participation et une contribution efficaces à votre partenariat.
- ☐ **Stratégie d'engagement des parties prenantes** : Élaborer des stratégies sur mesure pour impliquer efficacement chaque catégorie de parties prenantes.
- ☐ **Activités d'engagement** : Planifier des activités spécifiques pour maintenir une communication cohérente et efficace avec les parties prenantes.
- ☐ **Liste de contacts** : Tenir à jour un répertoire de toutes les parties prenantes concernées.
- ☐ **Réviser et mettre à jour** : Réviser et mettre à jour régulièrement la carte des parties

prenantes afin de refléter les changements intervenus dans votre partenariat et le contexte dans lequel il s'inscrit.

## AVANT DE COMMENCER

*Identifier un acteur principal (ou un groupe) chargé de faciliter le processus de cartographie des parties prenantes. Impliquer les parties prenantes dans le processus. Vous pouvez organiser des ateliers, des groupes de discussion et des enquêtes pour recueillir les avis de tous les groupes concernés, y compris les communautés marginalisées et les acteurs du gouvernement local.*

Principaux aspects à prendre en compte :

- **Engagement initial** : Un engagement précoce permet d'instaurer la confiance, de comprendre les préoccupations des parties prenantes et d'intégrer diverses perspectives dans la planification et la mise en œuvre des activités de votre partenariat. Veillez à identifier tous les acteurs potentiels et à consulter les parties prenantes existantes afin de garantir une couverture et une inclusion complètes.
- **Comprendre ce qu'est une partie prenante** : Les parties prenantes sont définies de manière générale comme des personnes ou des organisations touchées par et/ou capables d'influencer (dans votre cas) les décisions concernant les pratiques d'utilisation des terres et des ressources dans le paysage de l'action. Cependant, les parties prenantes ont des intérêts, des préoccupations, des besoins et des privilèges différents. Cette diversité nécessite une approche contextuelle pour aborder des questions telles que la distinction entre les parties prenantes, les détenteurs de droits et les détenteurs de devoirs, la prise en compte des parties prenantes à différents niveaux (local, régional, national) et la compréhension des différents impacts des actions discutées.
- **Concevoir pour l'inclusion** : Les partenariats ont le potentiel de remettre en question ou de renforcer les inégalités de pouvoir existantes. Pour favoriser un dialogue inclusif et une interaction équitable entre les parties prenantes, structurez le processus d'engagement des parties prenantes de manière à pouvoir l'adapter à l'évolution des objectifs et des contextes. Identifiez les obstacles à la participation et élaborer des stratégies pour y remédier avec les groupes que vous ciblez pour l'inclusion.
- **Créer et diffuser un projet de carte** : Créez un projet de document comprenant toutes les informations décrites dans le modèle de cartographie des parties prenantes. Partagez ce projet avec les principales parties prenantes pour qu'elles l'examinent, l'approuvent et s'engagent à le respecter. Cette étape permet d'entendre un plus grand nombre de voix et de valider le document final.
- **Documentation et transparence** : Conserver une documentation complète de tous les processus et décisions afin d'instaurer la confiance entre les parties prenantes et de s'assurer que la stratégie de cartographie et d'engagement est perçue comme juste et inclusive. Une documentation transparente constitue également une référence pour les révisions et mises à jour futures.

## ÉTAPE 1

### ANALYSE DE LA SITUATION POUR COMPRENDRE LE CONTEXTE

**OBJECTIF :** *analyser le contexte dans lequel votre partenariat opère, identifier les questions clés et les obstacles à la réalisation de vos objectifs, évaluer les interventions existantes et identifier les lacunes.*

- ☐ **Faites appel à l'expertise pertinente**, aux connaissances locales et aux données disponibles pour décrire le contexte géographique, social et économique dans lequel votre partenariat fonctionnera. Identifier et dresser une liste de toutes les parties prenantes clés impliquées dans le partenariat ou concernées par celui-ci.
- ☐ **Indiquez les principaux problèmes** que votre partenariat vise à résoudre. Analysez la manière dont ces questions affectent les parties prenantes, en tenant compte des impacts directs et indirects.
- ☐ **Identifiez les obstacles politiques, économiques, sociaux et culturels** qui empêchent de progresser dans la résolution des principaux problèmes que votre partenariat vise à résoudre. Tenez compte d'obstacles tels que le manque de volonté politique, les limitations de financement, la résistance de la communauté et les pratiques ou croyances culturelles.
- ☐ **Dressez la liste de toutes les interventions actuelles visant à résoudre les problèmes** identifiés, y compris les initiatives du gouvernement et de la société civile. Identifier les organisations ou les organismes qui mettent en œuvre ces interventions et évaluer leur efficacité, en notant les réussites, les limites et les points à améliorer.
- ☐ **Identifiez les lacunes** dans les interventions actuelles et les besoins non satisfaits au sein de la communauté. Mettre en évidence les domaines qui requièrent une attention et des ressources supplémentaires pour permettre la résolution des principaux problèmes que votre partenariat vise à traiter.

Dressez un tableau de la situation actuelle :

Tableau 1: Analyse de la situation actuelle

| SECTION                       | DESCRIPTION                                                                                                                       | EXEMPLES                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. LE CONTEXTE</b>         |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>Domaine du partenariat</i> | Décrire le contexte géographique, social et économique de la région.                                                              | Zones rurales d'un pays africain présentant des problèmes liés à la gouvernance et à la propriété foncières. Communautés agricoles et pastorales mixtes avec différents degrés d'accès à la terre et aux ressources. |
| <i>Parties prenantes</i>      | Dresser la liste des principales parties prenantes impliquées dans votre partenariat ou concernées par celui-ci, et décrivez-les. | Agriculteurs locaux, éleveurs, conseils de village, OSC, agences foncières gouvernementales.                                                                                                                         |
| <b>2. QUESTIONS CLÉS</b>      |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>Principales questions</i>  | Quels sont les principaux problèmes que votre partenariat cherche à résoudre ?                                                    | Insécurité foncière, conflits liés à l'utilisation des terres, droits fonciers peu clairs.                                                                                                                           |
| <i>Impact</i>                 | Comment ces questions affectent-elles les principales parties prenantes ?                                                         | Conflits fonciers entraînant la dégradation des terres, le déplacement de communautés et des litiges juridiques.                                                                                                     |

| SECTION                            | DESCRIPTION                                                                                     | EXEMPLES                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3. OBSTACLES</b>                |                                                                                                 |                                                                                                                                                                                              |
| <i>Obstacles politiques</i>        | Existe-t-il des obstacles politiques ? Décrivez-les.                                            | Faiblesse des cadres de gouvernance foncière, manque de volonté politique pour faire respecter les droits fonciers.                                                                          |
| <i>Obstacles économiques</i>       | Existe-t-il des obstacles économiques ? Décrivez-les.                                           | Ressources financières limitées pour l'enregistrement des terres et les mécanismes de résolution des conflits.                                                                               |
| <i>Barrières sociales</i>          | Existe-t-il des barrières sociales ? Décrivez-les.                                              | Résistance de la communauté à l'enregistrement formel des terres en raison des pratiques traditionnelles d'utilisation des terres.                                                           |
| <i>Barrières culturelles</i>       | Existe-t-il des barrières culturelles ? Décrivez-les.                                           | Les normes culturelles qui privilégient l'accès à la terre de certains groupes par rapport à d'autres, ce qui entraîne des inégalités.                                                       |
| <b>4. INTERVENTIONS EXISTANTES</b> |                                                                                                 |                                                                                                                                                                                              |
| <i>Initiatives en cours</i>        | Quelles sont les interventions actuellement en place ?                                          | Programmes gouvernementaux d'attribution de titres fonciers, programmes de médiation et d'éducation communautaires menés par les OSC.                                                        |
| <i>Metteurs en œuvre</i>           | Qui met en œuvre ces interventions ?                                                            | Agences foncières gouvernementales, OSC locales et internationales.                                                                                                                          |
| <i>Efficacité</i>                  | Quelle est l'efficacité de ces interventions ?                                                  | Les programmes gouvernementaux sont lents et manquent de ressources. Les programmes des organisations de la société civile (OSC) ont connu des succès localisés mais manquent d'évolutivité. |
| <b>5. LACUNES</b>                  |                                                                                                 |                                                                                                                                                                                              |
| <i>Besoins non satisfaits</i>      | Quelles sont les lacunes des interventions actuelles ?                                          | Enregistrement complet des terres, mécanismes durables de résolution des conflits et engagement plus large de la communauté.                                                                 |
| <i>Autres points d'attention</i>   | Existe-t-il des besoins non satisfaits ou des domaines nécessitant une attention particulière ? | Renforcer les cadres de gouvernance, assurer le financement de l'enregistrement des terres et promouvoir des pratiques culturelles inclusives concernant le régime foncier.                  |

**ÉTAPE 2****RÔLES ET INTÉRÊTS DES PARTIES PRENANTES**

**OBJECTIF :** *documenter les rôles et intérêts spécifiques des parties prenantes.*

- ☐ **Utilisez votre expertise et vos connaissances locales** pour réfléchir aux personnes et aux groupes susceptibles d'être affectés par votre partenariat et ses activités.
- ☐ **Dressez la liste des intérêts potentiels** de chaque partie prenante dans votre partenariat.
- ☐ **Évaluez si votre partenariat est susceptible d'avoir un impact positif ou négatif** sur ces intérêts.
- ☐ Remplir le tableau des parties prenantes.

Tableau 2 : tableau des parties prenantes

| NOM DE LA PARTIE PRENANTE | DESCRIPTION DU RÔLE                                            | DESCRIPTION DE L'INTÉRÊT (S)                            | IMPACT POTENTIEL DU PARTENARIAT SUR LES INTÉRÊTS (+ OU -) |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Gouvernement local        | Mise en œuvre de la réglementation et des politiques foncières | Gouvernance foncière efficace, soutien de la communauté | +                                                         |
|                           |                                                                |                                                         |                                                           |
|                           |                                                                |                                                         |                                                           |

ÉTAPE 3

CLASSEMENT DES PARTIES PRENANTES : INFLUENCE ET IMPORTANCE

- OBJECTIF :** évaluer l'influence et l'importance de chaque partie prenante.
- ☐ Classez chaque partie prenante sur une échelle de niveau élevé, moyen ou faible pour les facteurs suivants :

☐ *L'influence* : Le pouvoir qu'a la partie prenante de faciliter ou d'entraver votre partenariat.

☐ *Importance* : La priorité accordée aux besoins et aux intérêts de chaque partie prenante, compte tenu des objectifs de votre partenariat (Remarque : il ne s'agit pas de l'importance de la partie prenante).
- ☐ Complétez le tableau d'influence et d'importance ci-dessous.

Tableau 3 : influence et importance

| NOM DE LA PARTIE PRENANTE | NIVEAU D'INFLUENCE (ÉLEVÉ/MOYEN/FAIBLE) | IMPORTANCE (ÉLEVÉE/MOYENNE/FAIBLE) | COMMENTAIRES                                          |
|---------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Gouvernement local        | Haut                                    | Haut                               | Une autorité forte dans l'application de la politique |
|                           |                                         |                                    |                                                       |
|                           |                                         |                                    |                                                       |
|                           |                                         |                                    |                                                       |

## ÉTAPE 4

### CATÉGORISATION DES PARTIES PRENANTES

**OBJECTIF :** classer les parties prenantes en fonction de leur influence et de leur importance.

- ☐ Classer les parties prenantes en trois catégories : principales, primaires et secondaires :
  - ☐ Parties prenantes clés : Grande influence/grande importance.
  - ☐ Parties prenantes principales : Forte influence/faible importance, ou faible influence/grande importance.
  - ☐ Parties prenantes secondaires : Faible influence/faible importance.
- ☐ Remplissez le tableau de catégorisation des parties prenantes ci-dessous.

Tableau 4 : catégorisation des parties prenantes

| NOM DE LA PARTIE PRENANTE | INFLUENCE (ÉLEVÉE/MOYENNE/FAIBLE) | IMPORTANCE (HAUT/MOYEN/BAS) | CATÉGORIE (CLÉ/PRIMAIRE/SECONDAIRE) | COMMENTAIRES                                    |
|---------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Gouvernement local        | Haut                              | Haut                        | Clé                                 | Essentiel pour la réussite de notre partenariat |
|                           |                                   |                             |                                     |                                                 |
|                           |                                   |                             |                                     |                                                 |
|                           |                                   |                             |                                     |                                                 |

56

## ÉTAPE 5

### CAPACITÉS ET LACUNES DES PARTIES PRENANTES

**OBJECTIF :** veiller à ce que toutes les parties prenantes puissent participer et contribuer activement au partenariat en identifiant et en prenant en compte leurs capacités et leurs lacunes. Cela permet d'adapter les stratégies de soutien et d'engagement afin de renforcer les contributions des parties prenantes et d'atténuer les difficultés auxquelles elles peuvent être confrontées, en alignant en fin de compte leurs capacités sur les objectifs et les résultats souhaités du partenariat, tels qu'ils sont énoncés dans sa théorie du changement.

- ☐ Évaluez les forces et les ressources que chaque partie prenante apporte à votre partenariat (capacités), en tenant compte de leur alignement sur la théorie du changement de votre partenariat. Il peut s'agir d'expertise technique, de connaissances locales, d'accès à des réseaux et de ressources financières.

- ☐ **Identifier les contraintes ou les défis** auxquels les parties prenantes sont confrontées, tels que l'accès limité à la technologie, les contraintes de temps, le manque de formation ou les barrières culturelles. Évaluez la manière dont ces contraintes peuvent avoir un impact sur la réalisation des résultats de la théorie du changement.
- ☐ **Élaborer des stratégies pour aider les parties prenantes à surmonter leurs limites.** Il peut s'agir de proposer des programmes de formation, de faciliter l'accès aux ressources nécessaires, de programmer des réunions à des heures convenables et de veiller à la prise en compte des spécificités culturelles, le tout dans le respect de la théorie du changement.
- ☐ **Veiller à ce que tous les organes de gouvernance intègrent des pratiques inclusives** afin de faciliter la participation de toutes les parties prenantes et de renforcer leur capacité à contribuer à la théorie du changement.
- ☐ **Complétez le tableau** des capacités et des lacunes des parties prenantes ci-dessous.

**Tableau 5 :** capacités et lacunes des parties prenantes

| NOM DE LA PARTIE PRENANTE     | CAPACITÉS                                                     | LACUNES                                                          | STRATÉGIES DE SOUTIEN                                                                  | RESPONSABLE DE LA STRATÉGIE                |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <i>Gouvernement local</i>     | Application stricte de la politique, autorité locale          | Ressources financières limitées                                  | Recherche de financements supplémentaires, formation à la gestion financière           | Partenaire principal                       |
| <i>Agriculteurs locaux</i>    | Connaissances locales approfondies, réseaux communautaires    | Accès limité à la technologie                                    | Fournir un accès à la technologie, offrir une formation à la culture numérique         | Équipe de sensibilisation de la communauté |
| <i>Associations de femmes</i> | Compétences en matière de plaidoyer, engagement communautaire | Barrières culturelles, capacités limitées                        | Créer des forums réservés aux femmes, proposer des ateliers de partage des compétences | Partenaire principal                       |
| OSC                           | Expertise technique, expérience de la médiation communautaire | Contraintes de financement, extensibilité limitée des programmes | Obtenir des fonds supplémentaires, développer des modèles d'intervention évolutifs     | Partenaire principal                       |

## ÉTAPE 6

### STRATÉGIE D'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

**OBJECTIF :** *développer des stratégies spécifiques pour impliquer les parties prenantes dans leur diversité.*

- ☐ Pour chaque partie prenante, **identifier la stratégie d'engagement** la plus efficace :
- ☐ **Inform** : Notifier et coordonner avec les parties prenantes pour les informer de votre partenariat.
  - ☐ **Consulter** : Engager les parties prenantes à comprendre leurs besoins et leurs intérêts afin d'éclairer la conception et la mise en œuvre de votre partenariat.
  - ☐ **Partenaire** : Déterminez si des acteurs clés doivent être associés à votre partenariat en tant que partenaires pour garantir une participation locale active et pertinente.
  - ☐ **Gérer** : Superviser les parties prenantes susceptibles d'être affectées négativement par votre partenariat et dont l'influence doit être atténuée.
- ☐ **Complétez le tableau** de stratégie d'engagement ci-dessous.

58

Tableau 6 : stratégie d'engagement

| NOM DE LA PARTIE PRENANTE                        | CATÉGORIE DE PARTIES PRENANTES                              | INFORMER                                    | CONSULTER                                  | PARTENARIAT                              | GÉRER |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------|-------|
| <i>Gouvernement local</i>                        | Clé                                                         | Envoyer des mises à jour régulières         | Mener des consultations sur les politiques | Impliquer dans les processus de décision |       |
| <i>Association locale d'agriculteurs</i>         | clé                                                         | Envoyer des mises à jour régulières         | Hold regular feedback sessions             | Collaborate on partnership initiatives   |       |
| <i>Fournir une vue d'ensemble du partenariat</i> | Organiser régulièrement des séances de retour d'information | Collaborer à des initiatives de partenariat |                                            |                                          |       |
| <i>Groupes de pasteurs</i>                       | Secondaire                                                  | Envoyer des bulletins d'information         |                                            |                                          |       |

## ÉTAPE 7

### ACTIVITÉS D'ENGAGEMENT

**OBJECTIF :** *planifier et documenter des activités d'engagement spécifiques pour chaque type de partie prenante.*

- ☐ **Déterminer la fréquence des activités** adaptées à chaque type de partie prenante afin de garantir une participation cohérente et efficace.
- ☐ **Désigner une personne et une organisation responsables** pour chaque activité d'engagement.
- ☐ **Préciser les objectifs et les attentes** pour chaque activité.
- ☐ **Remplissez le tableau** Activités d'engagement spécifiques ci-dessous.

Tableau 7 : activités d'engagement spécifiques

| NOM DE LA PARTIE PRENANTE                | ACTIVITÉ D'ENGAGEMENT                                   | FRÉQUENCE     | PERSONNE ET INSTITUTION RESPONSABLES | COMMENTAIRES                                                   |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <i>Gouvernement local</i>                | Réunions mensuelles sur l'état d'avancement des travaux | Mensuel       | Facilitateur                         | Assurer l'alignement sur les objectifs politiques              |
| <i>Groupes de pasteurs</i>               | Distribution de la lettre d'information                 | Bimensuel     | Chargée de communication             | Se tenir informé des mises à jour du partenariat               |
| <i>Association locale d'agriculteurs</i> | Ateliers de planification conjointe                     | Bimensuel     | Coordinateur de partenariat          | Collaborer à la conception et à la mise en œuvre des activités |
| OSC                                      | Forums des parties prenantes                            | Trimestrielle | Coordinateur de l'engagement         | Discuter et aborder les questions émergentes                   |

## ÉTAPE 8

### LISTE DES PARTIES PRENANTES

**OBJECTIF :** dresser la liste de toutes les parties prenantes identifiées.

- ☐ **Dressez une liste des principales parties prenantes**, en indiquant le nom des organisations, leurs coordonnées et leur rôle dans le partenariat ou ses activités. N'oubliez pas de la mettre à jour si nécessaire.

Tableau 8 : liste des parties prenantes

| NOM DE LA PARTIE PRENANTE | ORGANISATION              | RÔLE DANS LE PARTENARIAT      | INFORMATIONS SUR LES CONTACTS                                          |
|---------------------------|---------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Gouvernement local        | Bureau de la municipalité | Mise en œuvre de la politique | <a href="mailto:email@example.com">email@example.com</a> , +1234567890 |
|                           |                           |                               |                                                                        |
|                           |                           |                               |                                                                        |
|                           |                           |                               |                                                                        |
|                           |                           |                               |                                                                        |

## ÉTAPE 9

### RÉVISION ET MISE À JOUR

**OBJECTIF :** revoir et mettre à jour régulièrement le processus de cartographie des parties prenantes afin de refléter les changements intervenus dans le contexte ou dans vos objectifs.

- ☐ **Date du réexamen :** saisissez la date du réexamen.
- ☐ **Révisé par :** Indiquez le nom et le rôle des personnes qui ont examiné la cartographie des parties prenantes.
- ☐ **Commentaires et mises à jour :** Fournir tout commentaire ou toute mise à jour concernant l'examen.

# MODÈLE 3

## GOVERNANCE DU PARTENARIAT

### INTRODUCTION

Ce *modèle de gouvernance de partenariat* fournit un cadre permettant d'établir un leadership clair, des processus de prise de décision et des canaux de communication au sein d'un partenariat. En remplissant ce modèle, vous pouvez vous assurer que tous les acteurs clés sont impliqués, que leurs rôles et responsabilités sont bien définis et que les opérations sont menées de manière transparente et inclusive. Les sept étapes suivantes soulignent l'importance d'un engagement précoce et continu des parties prenantes, de l'inclusivité et de structures de gouvernance adaptables pour répondre à l'évolution des objectifs et des contextes :

■ **Identifier et comprendre la gouvernance dans votre champ d'action :** Identifiez les plateformes de gouvernance existantes dans votre paysage, identifiez les faiblesses potentielles et tirez parti des forces pour aborder la question de l'utilisation des terres et de la gouvernance des ressources. Cela implique d'évaluer les cadres de gouvernance actuels, de documenter et d'analyser les faiblesses et les forces, de consulter les parties prenantes et de documenter systématiquement les espaces de coordination de la gouvernance.

■ **Structure de gouvernance :** Définissez la structure de gouvernance de votre partenariat afin de garantir une direction, une prise de décision et une communication claires. Il s'agit d'identifier les organes de gouvernance, leurs rôles, ainsi que le format et la fréquence des réunions.

■ **Rôles et responsabilités :** Définissez clairement les rôles et les responsabilités de chaque partenaire afin de garantir l'obligation de rendre compte et la transparence. Attribuez des tâches et des résultats spécifiques aux partenaires concernés en fonction de leur expertise, de leurs capacités et de leurs contributions.

■ **Lignes directrices opérationnelles :** Établissez des lignes directrices pour le fonctionnement de votre partenariat. Définissez le calendrier des réunions, l'ordre du jour, les processus de prise de décision, les canaux de communication et les mécanismes de résolution des conflits.

■ **Identifier et surmonter les obstacles à la participation :** Veillez à ce que tous les acteurs concernés puissent participer activement à votre partenariat et/ou à ses activités en identifiant et en éliminant les obstacles à la participation. Élaborez et mettez en œuvre des stratégies pour surmonter ces obstacles et promouvoir l'inclusion.

■ **Révision et mise à jour :** Veillez à ce que la structure de gouvernance et les lignes directrices opérationnelles restent pertinentes et efficaces. Planifiez des examens réguliers, recueillez les commentaires et mettez à jour les documents de gouvernance si nécessaire.

■ **Signatures et approbation :** Obtenez l'approbation formelle de la structure de gouvernance et des lignes directrices opérationnelles par tous les partenaires. Recueillez les signatures de tous les représentants nécessaires pour garantir l'engagement et enregistrer la date d'approbation.

## AVANT DE COMMENCER

Vous devez identifier un acteur principal (ou un groupe) chargé de développer et de coordonner le processus de gouvernance de votre partenariat. Ce responsable supervisera la direction générale du processus, facilitera la communication et veillera à l'achèvement de la conception du cadre.

Nous vous recommandons d'impliquer les principales parties prenantes qui ne font peut-être pas partie de votre partenariat dès le début du processus afin d'établir une gouvernance avec une large représentation et une large contribution. Organisez des ateliers, des groupes de discussion et des enquêtes pour recueillir les avis de tous les groupes concernés.

Principaux aspects à prendre en compte :

- **Concevoir pour l'inclusion** : Les partenariats peuvent soit remettre en question, soit renforcer les inégalités de pouvoir existantes. Identifiez les obstacles à la participation et élaborer des stratégies pour y remédier avec les groupes que vous souhaitez inclure (Larson et al., 2022 ; Sarmiento Barletti et al., 2021).
- **Soutenir une participation significative** : Veillez à ce que les groupes les moins puissants disposent du temps et de l'espace nécessaires pour discuter et faire valoir leurs priorités dans le cadre de votre partenariat et de ses activités. Il peut s'agir

de forums privés permettant à ces groupes de rencontrer des acteurs plus puissants ou d'établir des quorums pour garantir leur représentation. Envisagez de prévoir des sièges pour les groupes sous-représentés dans les instances dirigeantes et les comités exécutifs (Gonzales Tovar et al., 2021a et 2021b ; Ratner et al., 2022 ; Evans et al., 2021).

- **Faire circuler un projet** : Pour favoriser la transparence et l'engagement, communiquez le projet de modèle de gouvernance de partenariat aux principales parties prenantes afin qu'elles l'examinent, l'approuvent et s'engagent à le respecter.
- **Examiner d'autres documents** : Examinez votre stratégie de cartographie et d'engagement des parties prenantes et d'autres documents clés du partenariat avant de déterminer la structure de gouvernance, afin de vous assurer que toutes les parties prenantes concernées sont prises en compte et impliquées de manière efficace.
- **Documentez vos processus pour plus de transparence** : Conservez une documentation complète de tous les processus et décisions afin d'instaurer la confiance entre les parties prenantes et de garantir que la structure de gouvernance soit perçue comme transparente et équitable.

## ÉTAPE 1

### IDENTIFIER ET COMPRENDRE LES STRUCTURES ET LES PROCESSUS DE GOUVERNANCE DANS VOTRE PAYSAGE

**OBJECTIF :** Identifier les plateformes et les processus de gouvernance existants dans votre paysage d'action, comprendre les faiblesses potentielles et tirer parti des points forts pour aborder la gouvernance des terres et des ressources.

- ☐ Évaluer les processus de gouvernance existants dans le contexte géographique de votre partenariat, en identifiant les faiblesses et les forces de leur mise en œuvre, de leur coordination et de leurs processus décisionnels.
- ☐ Enregistrer et analyser ces faiblesses et ces forces pour comprendre leur impact sur la gestion des terres et des ressources.
- ☐ Consulter les principales parties prenantes afin de recueillir des informations sur les problèmes de gouvernance et d'identifier les possibilités d'amélioration.
- ☐ Remplissez le tableau 1 : Processus de gouvernance dans le paysage pour documenter et traiter systématiquement les espaces de coordination de la gouvernance dans votre paysage.

Tableau 1 : processus de gouvernance dans le paysage

| ESPACE DE COORDINATION                       | OBJECTIF                                                   | PARTIES PRENANTES IMPLIQUÉES   | FRÉQUENCE     | FORMAT               | ANNÉE DE CRÉATION | FAIBLESSE                                                                                            | FORCES                                             |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------|----------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Forum plurilatéral X                         | Coordonner les efforts en matière d'utilisation des terres | Gouvernement, OSC, communautés | Trimestrielle | En personne/ Virtuel | 2018              | Absence de participation régulière des principales parties prenantes, limitée à un projet spécifique | Large représentation de diverses parties prenantes |
| Table ronde sur l'engagement communautaire X | Recueillir l'avis des communautés locales                  | Membres de la communauté, ONG  | Bimensuel     | En personne          | 2020              | Manque d'assiduité et de suivi                                                                       | Contribution directe des communautés locales       |
| Plateforme politique X                       | Discuter des implications et des actions politiques        | Décideurs politiques, ONG      | Trimestrielle | En personne/ Virtuel | 2016              | Mauvaise communication des résultats, manque de participation des principales parties prenantes      | Un dialogue politique efficace                     |

## STRUCTURE DE GOUVERNANCE

**OBJECTIF :** *définir la structure de gouvernance de votre partenariat afin de garantir une direction, une prise de décision et une communication claires.*

- ☐ *Dans la mesure du possible, établissez des liens avec les structures de gouvernance existantes ou utilisez-les.* Utilisez le **tableau 1 : Processus de gouvernance dans le paysage** pour déterminer si cet engagement maximisera votre impact, créera une dynamique dans le paysage plus large, renforcera l'influence politique ou encouragera l'apprentissage mutuel.
- ☐ *Identifiez les organes de gouvernance que vous allez mettre en place pour votre partenariat.* N'oubliez pas que les différents modèles de gouvernance présentent des forces et des faiblesses distinctes, qui peuvent avoir un impact sur l'efficacité, la flexibilité et l'efficacité de votre partenariat. Examinez attentivement les différentes options et impliquez toutes les parties prenantes dans le processus de sélection.
- ☐ *Identifiez un partenaire principal responsable de la direction et de la coordination* générales, de la facilitation de la communication et de la supervision de votre théorie du changement. Ce rôle peut être assumé à tour de rôle par les partenaires.
- ☐ *Définir l'objectif et les responsabilités de chaque organe de gouvernance*, en exposant clairement les objectifs et les tâches de chaque organe et en veillant à ce que chacun ait un rôle distinct afin d'éviter les chevauchements.
- ☐ *Sélectionnez les membres des différents organes de gouvernance* que vous avez décidé d'inclure sur la base du processus de cartographie des parties prenantes. Choisissez des membres qui apportent leurs connaissances et leur expérience et qui garantissent une représentation équilibrée des parties prenantes. Par exemple, vous pouvez établir des quotas ou une représentation obligatoire pour garantir une inclusion suffisante des groupes qui pourraient habituellement être sous-représentés.
- ☐ *Déterminer la fréquence et le format des réunions*, en décidant de la fréquence des réunions de chaque organe et en choisissant entre des réunions en personne, virtuelles ou hybrides.
- ☐ *Remplir le Tableau 2 : structure de gouvernance* ci-dessous

Tableau 2 : structure de gouvernance

| ORGANES DE GOUVERNANCE      | OBJECTIF                                                                                                       | MEMBRES                                                                                           | FRÉQUENCE DES RÉUNIONS | FORMAT                        |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------|
| <i>Partenaire principal</i> | Direction et coordination générales, facilitation de la communication, supervision de la théorie du changement | Rotation entre les partenaires                                                                    | Selon les besoins      | En personne/ Virtuel/ Hybride |
| <i>Comité de pilotage</i>   | Fournir une orientation stratégique et une supervision                                                         | Fonctionnaires, représentants des OSC                                                             | Trimestrielle          | En personne                   |
| <i>Conseil consultatif</i>  | Proposer des conseils et des recommandations d'experts                                                         | Universitaires, dirigeants communautaires, autres agences gouvernementales                        | Deux fois par an       | Virtuel                       |
| <i>Groupes de travail</i>   | Se concentrer sur des tâches ou des projets spécifiques                                                        | Experts techniques, spécialistes de la sensibilisation des communautés, défenseurs des politiques | Mensuel                | Hybride                       |

### ÉTAPE 3

#### RÔLES ET RESPONSABILITÉS

**OBJECTIF :** *définir les rôles et les responsabilités de chaque partenaire afin de garantir l'obligation de redevabilité et la transparence.*

- ☐ *Identifier les tâches spécifiques et les résultats attendus* pour chaque organe de gouvernance en décomposant leurs objectifs globaux en tâches plus petites et plus faciles à gérer, et attribuer ces tâches aux partenaires concernés.
- ☐ *Veiller à ce que les rôles soient clairement documentés et communiqués* à tous les partenaires afin de garantir la clarté et la compréhension.
- ☐ *Examinez et mettez régulièrement à jour les rôles pour refléter les changements dans votre partenariat* en prévoyant des contrôles réguliers pour examiner les rôles et les responsabilités et en mettant à jour les rôles si nécessaire en fonction des progrès du partenariat et des changements dans le contexte.
- ☐ *Complétez le tableau 3 : Rôles* ci-dessous.

Tableau 3 : Rôles

| RÔLES                                 | RESPONSABILITÉS                                                                                                | TÂCHES ET RÉSULTATS SPÉCIFIQUES                                                                 | TÂCHES GÉRABLES CONFIÉES AUX PARTENAIRES CONCERNÉS                                                                                                                            | EXPERTISE/ CONTRIBUTIONS                            |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <i>Chef de file</i>                   | Direction et coordination générales, facilitation de la communication, supervision de la théorie du changement | Élaborer et superviser des plans de partenariat, assurer la communication entre les partenaires | Planifier, préparer les ordres du jour, faciliter les discussions                                                                                                             | Orientation stratégique, coordination, facilitation |
| <i>Membres du conseil consultatif</i> | Conseils d'experts, examen de la stratégie, aide à la prise de décision                                        | Fournir des avis d'experts, examiner les stratégies, soutenir la prise de décision              | Analyser les données (2 membres du conseil consultatif), examiner les plans stratégiques (3 membres), formuler des recommandations (tous les membres)                         | Expertise académique, conseils stratégiques         |
| <i>Membres du groupe de travail</i>   | Élaboration d'un plan d'action, rapports d'avancement, collaboration entre les groupes                         | Élaborer des plans d'action, rendre compte des progrès accomplis, collaborer entre les groupes  | Créer des plans d'action détaillés (2 membres du groupe de travail), rédiger des rapports d'avancement (2 membres), assurer la coordination avec d'autres groupes (1 membre). | Expertise technique, rapports, collaboration        |

#### ÉTAPE 4

#### LIGNES DIRECTRICES OPÉRATIONNELLES

**OBJECTIF :** *établir des lignes directrices pour les activités quotidiennes de votre partenariat.*

- ☐ *Établir le calendrier des réunions en définissant la fréquence et le format des réunions* pour chaque organe de gouvernance, en déterminant la régularité des réunions (par exemple, mensuelles, trimestrielles) et en décidant si les réunions se tiendront en personne, virtuellement ou sous une forme hybride.
- ☐ *Établir des procédures d'établissement de l'ordre du jour en attribuant des responsabilités* en la matière (par exemple, partenaire principal, président), en fixant un délai pour la préparation de l'ordre du jour (par exemple, une semaine avant la réunion) et en décrivant la procédure de distribution de l'ordre du jour à tous les membres.
- ☐ *Établir des processus de prise de décision*, y compris des procédures de recherche de consensus et de vote, en visant le consensus pour toutes les décisions et, par exemple, en utilisant une procédure de vote (par exemple, majorité simple, majorité des deux tiers) si le consensus ne peut être atteint.
- ☐ *Établissez des canaux de communication en définissant des méthodes de communication régulière* entre les partenaires et avec les principales parties prenantes. Pour la communication interne, vous pouvez utiliser des groupes de courrier électronique et des espaces de travail partagés en ligne pour le partage de documents et la collaboration. Pour la communication externe, fournissez des mises à jour régulières à toutes les parties prenantes par le biais de bulletins d'information, de rapports et de réunions.

- ☐ *Mettre en place un mécanisme de résolution des conflits en définissant une procédure claire, incluant la médiation et l'arbitrage si nécessaire.* Les étapes peuvent inclure l'identification du conflit et de son impact sur votre partenariat, la facilitation d'une session de médiation avec les parties en conflit, éventuellement avec l'aide d'un médiateur externe, l'escalade vers l'arbitrage conformément aux conditions convenues dans votre accord de partenariat si le conflit n'est pas résolu, et le recours à un comité de résolution des conflits composé de représentants de tous les partenaires pour traiter les litiges.
- ☐ *Remplir le Tableau 4 : Lignes directrices opérationnelles* ci-dessous.

**Tableau 4 :** lignes directrices opérationnelles

| ORGANE DE GOUVERNANCE      | FRÉQUENCE DES RÉUNIONS | ÉTABLISSEMENT DE L'ORDRE DU JOUR                                     | PROCESSUS DE DÉCISION                                                                | COMMUNICATION INTERNE                                       | COMMUNICATION EXTERNE                                                                                                                             | MÉCANISME DE RÉOLUTION                                                                                                                              |
|----------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Comité de pilotage</i>  | Trimestrielles         | Le chef de file établit l'ordre du jour une semaine avant la réunion | Recherche d'un consensus, recours au vote à la majorité simple si nécessaire         | Groupes de courrier électronique, espace de travail partagé | Mises à jour régulières par le biais de bulletins d'information et de rapports, publication de rapports annuels ou utilisation des médias sociaux | Identifier les conflits, faciliter la médiation, passer à l'arbitrage en cas de non résolution, faire appel à un comité de résolution des conflits. |
| <i>Conseil consultatif</i> | Deux fois par an       | Le président établit l'ordre du jour deux semaines avant la réunion  | Recherche d'un consensus, recours au vote à la majorité des deux tiers si nécessaire | Groupes de courrier électronique, espace de travail partagé | Mises à jour régulières par le biais de bulletins d'information et de rapports, publication de rapports annuels ou utilisation des médias sociaux | Identifier les conflits, utiliser le comité de résolution des conflits                                                                              |
| <i>Groupes de travail</i>  | Mensuelles             | Rotation entre les membres, une semaine avant la réunion             | Recherche du consensus, recours à la décision unanime si nécessaire                  | Groupes de courrier électronique, espace de travail partagé | Mises à jour régulières par le biais de bulletins d'information et de rapports, publication de rapports annuels ou utilisation des médias sociaux | Identifier les conflits, utiliser le comité de résolution des conflits                                                                              |

## ÉTAPE 5

### OBSTACLES À LA PARTICIPATION

**OBJECTIF :** *veiller à ce que toutes les parties prenantes concernées puissent participer activement à votre partenariat et à ses activités en identifiant et en éliminant les obstacles à la participation.*

- ☐ *Examinez votre stratégie de cartographie et d'engagement des parties prenantes afin d'identifier les obstacles potentiels à la participation, tels que les différences linguistiques, le manque d'accès à la technologie, les contraintes de temps et les différences socioculturelles.*
- ☐ *Élaborer des stratégies pour lever les obstacles identifiés.* Il peut s'agir de fournir des services de traduction, d'offrir une formation sur l'utilisation des technologies, de programmer des réunions à des heures convenables et d'assurer une communication culturellement pertinente.
- ☐ *Veiller à ce que tous les organes de gouvernance intègrent des pratiques inclusives pour faciliter la participation.*
- ☐ *Complétez le Tableau 5 : Obstacles et stratégies de participation ci-dessous.*

68

Tableau 5 : obstacles et stratégies de participation

| ORGANE DE GOUVERNANCE      | PARTIE PRENANTE                  | OBSTACLES IDENTIFIÉS                                   | STRATÉGIES POUR SURMONTER LES OBSTACLES                                                                                                      | RESPONSABLE DE LA STRATÉGIE                   |
|----------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <i>Comité de pilotage</i>  | Autorités locales                | Contraintes de temps, différences socioculturelles     | Prévoir des réunions à des heures convenables, assurer une communication adaptée à la culture.                                               | Chef de file, président du comité de pilotage |
| <i>Conseil consultatif</i> | Experts locaux                   | Accès limité à l'information                           | Assurer une communication régulière et transparente, faciliter l'accès aux documents                                                         | Président du conseil consultatif              |
| <i>Groupes de travail</i>  | Spécialistes de l'action sociale | Lacunes en matière de capacité, diversité des sites    | Proposer des ateliers de partage des capacités, utiliser des plateformes de réunions virtuelles                                              | Chef de groupe de travail                     |
| <i>Groupes de travail</i>  | Associations de femmes           | Barrières culturelles, lacunes en matière de capacités | Créer des forums réservés aux femmes, proposer des services de garde d'enfants pendant les réunions, des ateliers de partage des compétences | Chef de groupe de travail                     |

## ÉTAPE 6

### RÉVISION ET MISE À JOUR

**OBJECTIF :** *veiller à ce que les structures de gouvernance et les lignes directrices opérationnelles restent pertinentes et efficaces.*

- ☐ *Planifier des examens réguliers en déterminant leur fréquence* (par exemple, annuelle, semestrielle, trimestrielle) afin d'assurer la cohérence.
- ☐ *Recueillir les réactions de tous les partenaires en utilisant des méthodes telles que les enquêtes, les boîtes à idées et les réunions de retour d'information*, en veillant à ce que tous les partenaires aient la possibilité d'apporter leur contribution.
- ☐ *Analyser le retour d'information* pour identifier les domaines à améliorer et donner la priorité à ceux qui nécessitent une attention immédiate.
- ☐ *Mettre à jour les documents de gouvernance et communiquer les changements à tous* les partenaires en apportant les ajustements nécessaires à la structure de gouvernance et aux lignes directrices opérationnelles et en distribuant les documents mis à jour à tous les partenaires pour s'assurer qu'ils comprennent les changements.

## ÉTAPE 7

### SIGNER ET APPROUVER

**OBJECTIF :** *obtenir l'approbation formelle de la structure de gouvernance et des lignes directrices opérationnelles.*

- ☐ *Préparer le document de gouvernance* en s'assurant qu'il est complet et exact.
- ☐ *Réviser le document avec tous les partenaires* en discutant du contenu et en recueillant les dernières contributions.
- ☐ *Obtenir la signature de tous les représentants nécessaires* pour s'assurer que tous les partenaires signent le document.
- ☐ *Enregistrez la date d'approbation et distribuez le document final* en partageant le document approuvé avec tous les partenaires.

# MODÈLE 4

## OÙ EN SOMMES-NOUS ?

### INTRODUCTION

Les chercheurs du CIFOR-ICRAF, en collaboration avec des partenaires en Indonésie et au Pérou, ont conçu une série d'outils d'apprentissage réflexif et adaptatif pour les processus participatifs multi-acteurs. La série d'outils *How are we doing ?* permet un suivi participatif réfléchi dans des espaces de gouvernance multi-acteurs. Bien que l'outil original ait été conçu pour être utilisé par des plateformes multi-acteurs (Sarmiento Barletti et al., 2020), trois autres versions ont été conçues depuis en collaboration avec le Service péruvien des aires protégées (SERNANP et CIFOR, 2020), l'Organisation nationale des femmes autochtones des Andes et de l'Amazonie péruviennes (ONAMIAP et CIFOR, 2021) et l'Organisation nationale des exécuteurs des contrats d'administration des réserves communales (ANECAP, SERNANP et CIFOR-ICRAF, 2024) ; cette dernière représente les communautés autochtones qui vivent dans les zones tampons des réserves communales, un type d'aire protégée cogérée en Amazonie péruvienne (voir également Palacios Llaque et Sarmiento Barletti, 2021).

Ce modèle contient une version adaptée de la méthode *How are we doing ?* pour le suivi participatif. Nous recommandons aux utilisateurs de cet outil de revoir les étapes et les modèles de la version originale de l'outil (Sarmiento Barletti et al., 2020). Dans cette nouvelle version, la méthode de mise en œuvre a été simplifiée et un nouvel ensemble de déclarations et de questions de discussion a été conçu sur la base des conditions favorables à des partenariats efficaces dans le secteur foncier qui ont été synthétisées dans l'examen et les entretiens réalisés avant l'élaboration de la boîte à outils.

La méthode *"Comment allons-nous ?"* a été conçue pour suivre les processus plutôt que les résultats, comme c'est généralement le cas dans les outils de suivi. Elle a été conçue pour être mise en œuvre par les participants dans le cadre d'un processus de soutien à la réflexion et à la planification, plutôt que pour être évaluée par des acteurs externes. L'outil crée un cadre participatif pour la réflexion sur les utilisations clés liées au travail collaboratif qui permettra ensuite aux participants de tirer des leçons de ce qu'ils ont fait de bien (et de moins bien) et d'adapter leur travail futur. Cette prise de conscience de la nécessité d'adopter des approches adaptatives et de faire preuve de flexibilité dans tous les efforts déployés pour aborder la gouvernance des terres et des ressources se reflète également dans la manière dont les indicateurs de l'outil (qui sont appelés *"déclarations"* dans la méthode *"How are we doing ?"* L'outil comporte trois énoncés fixes que nous recommandons d'utiliser à chaque fois que l'outil est mis en œuvre afin que les résultats puissent être comparés dans le temps. Toutefois, l'outil comprend également une banque d'affirmations dans laquelle vous devrez sélectionner trois autres affirmations à chaque fois que vous mettrez l'outil en œuvre. Cette flexibilité a été conçue pour tenir compte de l'évolution des contextes et des intérêts dans lesquels les partenariats s'engagent tout au long de leur vie.

Cette version de l'outil a été conçue pour être mise en œuvre par un groupe de participants dans le cadre d'un partenariat en huit étapes :

- Apprenez à connaître l'outil.
- Décidez de la fréquence à laquelle votre partenariat mettra en œuvre l'outil (par exemple, tous les six mois ou une fois par an).
- Choisissez une méthode de vote (par exemple, vote à bulletin secret, vote à main levée, vote à voix haute).
- Désignez un animateur et un secrétaire.
- Sélectionnez et enregistrez trois déclarations dans la réserve de déclarations, pour les ajouter aux trois déclarations fixes de l'outil (vous aurez besoin de six déclarations au total).
- Chaque participant votera sur son degré d'accord ou de désaccord avec chaque affirmation (3 - D'accord, 2 - Neutre, 1 - Pas d'accord) et le secrétaire et le facilitateur calculeront le score moyen pour chaque affirmation.
- Le groupe sélectionnera ensuite trois des six affirmations pour l'étape de réflexion de la mise en œuvre de l'outil. Le groupe discutera ensuite des questions de réflexion associées à chaque affirmation et remplira le modèle pour chacune d'entre elles. Les modèles prévoient un espace pour que le secrétaire rédige une synthèse de la discussion du groupe, en s'appuyant sur deux questions :

- ▶ Quels sont les trois principaux enseignements tirés de cette discussion ?
  - ▶ Quels sont nos trois principaux défis pour améliorer ou maintenir le score de cette déclaration pour la période suivante ? Comment allons-nous les relever ?
- Une fois les trois modèles complétés, le groupe remplira **le modèle de résumé et de feuille de route**, qui synthétisera la discussion et fournira un cadre permettant aux participants d'établir un plan de travail en fonction de la discussion. Le modèle comporte également un tableau permettant d'enregistrer les scores obtenus pour les six affirmations, afin de pouvoir comparer les résultats dans le temps.

## ENONCÉS OBLIGATOIRES

1

### NOUS CONNAISSONS TOUS LES OBJECTIFS DE NOTRE PARTENARIAT

*Ces questions visent à s'assurer que tout le monde connaît et partage les mêmes informations sur le partenariat et comprend son but et ses objectifs. Si ce n'est pas le cas, le groupe peut réfléchir aux raisons pour lesquelles ceux-ci ne sont pas clairs ou sont inconnus de certains membres.*

Questions de réflexion :

- Quel(s) est/sont l'objectif(s) de notre partenariat ?
- Sommes-nous tous d'accord pour dire que notre partenariat poursuit le(s) bon(s) objectif(s) ? Les objectifs doivent-ils être actualisés ?
- Avons-nous progressé vers notre (nos) objectif(s) ? Quels sont les progrès réalisés ?
- Qu'est-ce qui nous empêche de progresser davantage ?

Questions de synthèse :

- Quels sont les trois principaux enseignements tirés de cette discussion ?
- Quels sont les trois principaux défis à relever pour améliorer ou maintenir le score de cette déclaration pour la période suivante ?
- Comment allons-nous relever ces défis ?

2

### NOUS SOMMES TOUS CONSCIENTS DE NOTRE RÔLE ET DE CELUI DES AUTRES DANS NOTRE PARTENARIAT

*Pour travailler de manière équitable, efficace et concertée, tous les participants doivent comprendre les différentes organisations représentées dans le partenariat, leurs objectifs, ainsi que leurs rôles et responsabilités au sein du partenariat.*

Questions de réflexion :

- Qui dirige notre partenariat ? Pourquoi ?
- Quelles sont nos responsabilités et nos obligations en tant que partenaires ?
- Qu'avons-nous fait, en tant que partenaires, pour aider notre partenariat à atteindre ses objectifs ?
- Devons-nous modifier le rôle ou la structure de notre partenariat pour mieux travailler à la réalisation de son (ses) objectif(s) ?

Questions de synthèse :

- Quels sont les trois principaux enseignements tirés de cette discussion ?
- Quels sont les trois principaux défis à relever pour améliorer ou maintenir le score de cette déclaration pour la période suivante ?
- Comment allons-nous relever ces défis ?

3

### **NOTRE PARTENARIAT INCLUT TOUTES LES PERSONNES QUI DEVRAIENT ÊTRE PRÉSENTES POUR ATTEINDRE NOTRE (NOS) OBJECTIF(S)**

*Ces questions portent sur la représentation et la participation adéquates des parties prenantes qui seront directement ou indirectement touchées par le travail du partenariat. Il est important d'évaluer si toutes les parties prenantes qui devraient être impliquées participent effectivement au partenariat et/ou à ses activités. Si ce n'est pas le cas, le groupe est encouragé à réfléchir à la manière d'intégrer ces parties prenantes dans les activités futures.*

Questions de réflexion :

- Qui est invité à participer à nos réunions ? Comment sont-ils invités à participer ?
- Y a-t-il des parties prenantes (par exemple, des communautés, des institutions, des organisations) susceptibles d'être affectées par nos décisions qui ne participent pas à nos réunions, soit parce qu'elles n'ont pas été invitées, soit parce qu'elles ont cessé d'y assister ? Pourquoi ? Comment pourrions-nous les inclure ?
- Y a-t-il un déséquilibre entre les hommes et les femmes parmi les participants ? Pourquoi (ou pourquoi pas) (par exemple, y a-t-il suffisamment de représentantes des femmes ou des communautés locales, le cas échéant) ?
- Avons-nous tous le sentiment de pouvoir dire ce que nous pensons devant notre groupe ? Pourquoi (ou pourquoi pas) ? (Note pour le facilitateur : Veillez à ce que ceux qui n'ont pas l'habitude d'exprimer leur opinion puissent le faire ici).

Questions de synthèse :

- Quels sont les trois principaux enseignements tirés de cette discussion ?
- Quels sont les trois principaux défis à relever pour améliorer ou maintenir le score de cette déclaration pour la période suivante ?
- Comment allons-nous relever ces défis ?

73

## ENONCÉS FACULTATIS

4

### **NOUS NOUS SOMMES ENGAGÉS AVEC D'AUTRES INSTITUTIONS/ ORGANISATIONS/ACTEURS ET/OU D'AUTRES ESPACES PARTICIPATIFS QUI ONT UN IMPACT SUR LE(S) OBJECTIF(S) DE NOTRE PARTENARIAT**

*Pour que le partenariat ait plus de chances d'atteindre ses objectifs, ses membres doivent être conscients de l'existence d'autres acteurs et processus ayant des objectifs similaires ou connexes, ainsi que de ceux qui peuvent avoir un impact sur ces objectifs. Ces questions invitent à réfléchir aux processus et aux stratégies qui favoriseraient la collaboration avec d'autres espaces susceptibles d'avoir un impact sur les objectifs et les activités du partenariat.*

Questions de réflexion :

- Quels sont les autres espaces auxquels nous pourrions participer en tant que partenariat, ou dans lesquels nous pourrions représenter notre partenariat ?
- Nos priorités et notre travail ont-ils été présentés à d'autres plateformes ou forums ? Dans l'affirmative, à quelles plateformes ou à quels forums, qui l'a fait, et le partenariat en a-t-il été informé ?
- Avec quelles autres institutions/organisations non liées au partenariat pourrions-nous collaborer pour atteindre nos objectifs ?
- Existe-t-il une duplication des responsabilités/objectifs avec d'autres plateformes ou forums ?

Questions de synthèse :

- Quels sont les trois principaux enseignements tirés de cette discussion ?
- Quels sont les trois principaux défis à relever pour améliorer ou maintenir le score de cette déclaration pour la période suivante ?
- Comment allons-nous relever ces défis ?

5

### **NOUS AVONS PRIS EN COMPTE LES INTÉRÊTS D'ACTEURS DONT LES OBJECTIFS DIFFÈRENT DE CEUX DE NOTRE PARTENARIAT**

*Discuter des acteurs qui ne sont pas alignés sur nos objectifs et nos intérêts, qui ont une position neutre ou qui sont des alliés potentiels, nous permettra de réfléchir à la manière de trouver un terrain d'entente ou d'améliorer nos collaborations avec eux.*

Questions de réflexion :

- Quels acteurs/organisations ont des objectifs différents de ceux de notre partenariat ?
- Quelles actions avons-nous entreprises pour approcher ces acteurs ?
  - ▮ Si nous ne l'avons pas fait, pourquoi pas ?
- Quelles alternatives d'utilisation des terres et/ou des ressources pourrions-nous leur proposer ?
  - ▮

Questions de synthèse :

- Quels sont les trois principaux enseignements tirés de cette discussion ?
- Quels sont les trois principaux défis à relever pour améliorer ou maintenir le score de cette déclaration pour la période suivante ?
  - ▮
- Comment allons-nous relever ces défis ?

## 6

### **NOUS AVONS IDENTIFIÉ LES CAPACITÉS QUE NOUS DEVONS DÉVELOPPER AFIN DE SOUTENIR EFFICACEMENT NOTRE PARTENARIAT DANS LA RÉALISATION DE SON (SES) OBJECTIF(S) ET NOUS AVONS ESSAYÉ DE LES DÉVELOPPER**

*Ces questions ont pour but d'évaluer et d'aborder nos progrès et nos défis concernant la participation effective de chacun au partenariat.*

75

Questions de réflexion :

- Quelles capacités devons-nous développer pour pouvoir soutenir efficacement le(s) objectif(s) de notre partenariat ?
  - ▮
- Disposons-nous d'un plan de développement des capacités (par exemple, une feuille de route) ?
  - ▮
- Si c'est le cas, avons-nous évalué nos progrès à cet égard ?
  - ▮ Que pourrions-nous améliorer ?
- Si ce n'est pas le cas, quelles sont les priorités et qui pourrait nous aider à mettre en œuvre le plan de développement des capacités ?
  - ▮

Questions de synthèse :

- Quels sont les trois principaux enseignements tirés de cette discussion ?
- Quels sont les trois principaux défis à relever pour améliorer ou maintenir le score de cette déclaration pour la période suivante ?
  - ▮
- Comment allons-nous relever ces défis ?

## **NOUS AVONS COMMUNIQUÉ EFFICACEMENT NOTRE TRAVAIL AUX COMMUNAUTÉS, ORGANISATIONS ET INSTITUTIONS QUI NE PARTICIPENT PAS À NOTRE PARTENARIAT**

*Ces questions visent à réfléchir aux outils, stratégies et plateformes qui ont été utilisés ou peuvent être utilisés pour transmettre et communiquer efficacement le travail et l'objectif du partenariat aux parties prenantes et aux acteurs qui n'y participent pas.*

Questions de réflexion :

- Quels sont les stratégies et les types d'outils que nous avons utilisés pour communiquer avec ceux qui ne participent pas à notre partenariat ou pour nous engager auprès d'eux afin qu'ils en apprennent davantage sur le partenariat et ses objectifs (par exemple, partage d'informations par la participation à des événements organisés par le partenariat ou par d'autres institutions) ?
- Que pourrions-nous améliorer ?
- Savons-nous quels sont les moyens de communication les plus efficaces dans notre paysage d'action (par ex. radio, journaux) pour que nous puissions communiquer efficacement nos messages ? Les avons-nous approchés ?

Questions de synthèse :

- Quels sont les trois principaux enseignements tirés de cette discussion ?
- Quels sont les trois principaux défis à relever pour améliorer ou maintenir le score de cette déclaration pour la période suivante ?
- Comment allons-nous relever ces défis ?

## **NOUS AVONS RECHERCHÉ DES SOURCES DE FINANCEMENT POUR PERMETTRE À NOTRE PARTENARIAT D'ATTEINDRE SON/SES OBJECTIF(S)**

*Ces questions visent à aborder les différents types de ressources dont le partenariat a besoin pour mener à bien ses activités de manière efficace et équitable. Ces ressources peuvent être humaines, financières ou logistiques, entre autres.*

Questions de réflexion :

- Connaissons-nous tous le budget de notre partenariat et son mode de financement ?
- Disposons-nous de suffisamment de fonds pour soutenir nos objectifs ou notre plan annuel (si nous en avons un) ?
- Où avons-nous cherché des fonds ? Quelles sont les autres alternatives financières auxquelles nous pourrions avoir accès ?
- Où se situent nos lacunes en matière de financement ? Si nous disposions de plus de fonds, comment devrions-nous les classer par ordre de priorité ?

Questions de synthèse :

- Quels sont les trois principaux enseignements tirés de cette discussion ?
- Quels sont les trois principaux défis à relever pour améliorer ou maintenir le score de cette déclaration pour la période suivante ?
- Comment allons-nous relever ces défis ?

9

## NOUS AVONS UN IMPACT POSITIF AU-DELÀ DE NOTRE PARTENARIAT

*Il est important de connaître les stratégies du partenariat et d'y réfléchir. Ces questions de réflexion peuvent aider à vérifier que les activités sont mises en œuvre conformément à ce qui a été convenu ou attendu par le groupe.*

Questions de réflexion :

- Notre partenariat a-t-il contribué à relier les différents secteurs/groupes/communautés que nous représentons ?
- Avons-nous appliqué les enseignements tirés de notre partenariat à notre travail avec les communautés/institutions/organisations que nous représentons ?
- De nouveaux conflits ont-ils surgi en dehors de notre partenariat ou les conflits existants se sont-ils aggravés ? Si oui, lesquels ?

Questions de synthèse :

- Quels sont les trois principaux enseignements tirés de cette discussion ?
- Quels sont les trois principaux défis à relever pour améliorer ou maintenir le score de cette déclaration pour la période suivante ?
- Comment allons-nous relever ces défis ?

77



---

**STRATEGIC PARTNERS AND CORE DONORS**  
**SOCIOS ESTRATÉGICOS Y DONANTES PRINCIPALES**  
**PARTENAIRES STRATÉGIQUES ET DONATEURS PRINCIPAUX**

---



Government of the Netherlands



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development  
and Cooperation SDC



Federal Ministry  
for Economic Cooperation  
and Development

---

**PROGRAMME FUNDERS**  
**FINANCIADORES DEL PROGRAMA**  
**FINANCEURS DU PROGRAMME**

---

**AIM** Forests



FORD FOUNDATION



RAINFOREST  
TRUST

Wellspring  
Philanthropic Fund  
Upholding human dignity | Unlocking human potential

**SUIVEZ-NOUS SUR**



landcoalition



international-land-coalition



@landcoalition



landcoalition

**SECRÉTARIAT DE LA COALITION INTERNATIONALE POUR L'ACCÈS À LA TERRE**

**C/O FIDA** Via Paolo di Dono 44 , 00142–Rome, Italie tél. +39 06 5459 2445

fax +39 06 5459 3445 [info@landcoalition.org](mailto:info@landcoalition.org) | [www.landcoalition.org](http://www.landcoalition.org)