

Consortium APAC

Plan stratégique

Juin 2017

Sommaire

1	Introduction	jError! Marcador no definido.
2	Contexte	jError! Marcador no definido.
3	Analyse situationnelle	jError! Marcador no definido.
3.1	Analysis SWOT	jError! Marcador no definido.
3.1.1	<i>Forces</i>	jError! Marcador no definido.
3.1.2	<i>Faiblesses</i>	jError! Marcador no definido.
3.1.3	<i>Opportunités</i>	jError! Marcador no definido.
3.1.4	<i>Menaces & Défis</i>	jError! Marcador no definido.
3.2	Analyse des risques	jError! Marcador no definido.
4	Stratégie	10
4.1	Vision & Mission	10
4.2	Travailler sur plusieurs échelles	10
4.3	Orientations stratégiques	jError! Marcador no definido.1
4.3.1	<i>Soutenir l'action locale, nationale et transnationale</i>	jError! Marcador no definido.3
4.3.2	<i>Influencer la politique, le droit et le discours au niveau international</i>	jError! Marcador no definido.
4.3.3	<i>Élaborer des ponts de communication et du matériel de soutien</i>	jError! Marcador no definido.7
4.4	Renforcer le Consortium : stratégies de croissance organisationnelle	jError! Marcador no definido.8
4.4.1	<i>Structure organisationnelle</i>	jError! Marcador no definido.8
4.4.2	<i>Adhésion et partenariat</i>	jError! Marcador no definido.
4.4.3	<i>Ressources humaines</i>	21jError! Marcador no definido.
4.4.4	<i>Financement</i>	23
4.4.5	<i>Gouvernance</i>	jError! Marcador no definido.4
5	Plan de mise en oeuvre	jError! Marcador no definido.5
5.1	Orientations stratégiques	jError! Marcador no definido.5
5.1.1	<i>Soutenir l'action locale, nationale et transnationale</i>	255
5.1.2	<i>Influencer la politique, le droit et le discours au niveau international</i>	jError! Marcador no definido.6
5.1.3	<i>Élaborer des ponts de communication et du matériel de soutien</i>	jError! Marcador no definido.7
5.2	Croissance organisationnelle	jError! Marcador no definido.7
5.2.1	<i>Structure organisationnelle</i>	jError! Marcador no definido.7
5.2.2	<i>Adhésion et partenariat</i>	jError! Marcador no definido.7
5.2.3	<i>Ressources humaines</i>	jError! Marcador no definido.8
5.2.4	<i>Financement</i>	jError! Marcador no definido.8
5.2.5	<i>Gouvernance</i>	jError! Marcador no definido.8

1 Introduction

Le Consortium APAC est une « organisation internationales basées sur des mouvements » qui promeut le changement social afin de renforcer l'équité dans le domaine de la conservation. Pour cela, il travaille avec les Peuples Autochtones et les communautés locales afin d'obtenir une reconnaissance et un soutien appropriés de leurs propres territoires et aires de conservation. Ces territoires et aires sont appelés « APAC »¹.

Le travail du Consortium s'inscrit dans une vision plus large de conservation de la biodiversité et des fonctions écologiques, de promotion des moyens de subsistance durables et du bien-être des Peuples Autochtones et des communautés locales, et de mise en œuvre de la Déclaration des Nations unies sur les droits des Peuples Autochtones - y compris l'autodétermination et le plein respect de leur diversité culturelle et de leurs droits et responsabilités collectifs et individuels.

Le Consortium a été officiellement créé en 2010 et est issu de mouvements, de réseaux et de collaborations antérieurs visant à faire évoluer les politiques et les pratiques de conservation internationales dans un sens plus favorable aux droits, responsabilités, valeurs et systèmes de gestion communs des Peuples Autochtones et des communautés locales. Au cours de son histoire, le Consortium a joué un rôle important dans la reconnaissance croissante de la contribution en matière de conservation des Peuples Autochtones et communautés locales, à travers une grande diversité d'APAC, sur les politiques et pratiques de conservation aux niveaux mondial, régional et national. Il a joué un rôle essentiel dans l'intégration des APAC au courant de pensée dominant en matière de conservation, en particulier auprès d'arènes politiques clés telles que la Convention sur la Diversité Biologique et l'UICN, et a favorisé un soutien accru pour la reconnaissance des droits des Peuples Autochtones et des communautés locales. Le Consortium s'est rapidement développé en tant que réseau basé sur l'adhésion, comprenant aujourd'hui 109 organisations Membres et 240 individus Membres d'Honneur (nombres en augmentation). De plus en plus d'organisations, de communautés autochtones et de réseaux nationaux deviennent Membres et contribuent à la médiation et au soutien des APAC dans leurs communautés et pays respectifs.

¹ Le terme APAC est l'abréviation de « territoires conservés par les Peuples Autochtones et aires du patrimoine autochtone et communautaire ». Avant le Congrès mondial des parcs (Durban, 2003), le terme utilisé était limité à « aires du patrimoine communautaire ». Par la suite, il a été élargi à « aires du patrimoine autochtone et communautaire » donnant lieu à l'acronyme « APAC ». Cette dernière expression est conservée aujourd'hui bien que la compréhension du concept s'est approfondie et explicitée. Désormais, « APAC » n'est plus considéré comme un acronyme mais comme une abréviation. Le Consortium APAC recommande de conserver et d'utiliser les termes locaux équivalents qui véhiculent des significations uniques pour des peuples et des communautés uniques, et d'utiliser « APAC » exclusivement pour la communication interculturelle.

Ce plan stratégique² est conçu pour guider la prochaine phase de développement du Consortium jusqu'à la fin de sa première décennie de vie en 2020 et l'ouverture de la seconde phase.

Le Consortium s'est transformé en un réseau important et influent, apprécié par ses divers Membres et par un nombre croissant de collaborateurs et de partenaires dans le monde entier. Il a accompli certaines des choses pour lesquelles il a été créé, bien que les menaces qui pèsent sur les systèmes et les valeurs de conservation locaux et autochtones s'intensifient sur une grande partie de la planète. Le plan stratégique concentre le travail du Consortium sur des priorités clés telles que : la poursuite de son rôle essentiel de défenseur des APAC dans les processus d'élaboration des politiques internationales de conservation ; le renforcement de sa capacité à soutenir des réseaux nationaux d'APAC dynamiques. Afin de permettre à un réseau mondial croissant comme le Consortium de prospérer, le plan se concentre également sur des priorités organisationnelles clés relatives aux communications, aux ressources humaines, à la croissance du financement, aux Membres et à sa structure organisationnelle. L'objectif de ce plan est de fournir une orientation claire et de définir les priorités organisationnelles clés qui permettront au Consortium de continuer à évoluer en réponse aux besoins de ses Membres, de faire face aux défis mondiaux nouveaux et croissants et de capitaliser les opportunités qu'il a contribué à créer.

Définition d'« APAC »

Trois caractéristiques sont utilisées par le Consortium APAC pour « identifier » ces aires :

- ***Un Peuple Autochtone ou une communauté locale entretient une relation étroite et profonde avec un site (territoire, aire, habitat d'une espèce)*** - une relation ancrée dans la culture locale, un sentiment d'identité et/ou une dépendance pour la subsistance et le bien-être.
- ***Le peuple ou la communauté a gouverné ce site de facto et/ou de jure.*** En d'autres termes, il a eu, au fil du temps, la capacité d'élaborer et de faire appliquer des décisions de gestion.
- ***Les décisions et les efforts de gestion*** du peuple ou de la communauté ***ont été positifs pour la conservation*** des habitats, des espèces, de la diversité génétique, des fonctions écologiques et des valeurs culturelles associées (indépendamment de l'expression manifeste d'un objectif de gestion).

² Le plan stratégique a été élaboré au cours de l'année 2016 par le biais d'une série de consultations avec les Membres et d'autres partenaires et alliés du Consortium, notamment une enquête en ligne, des entretiens sélectionnés, une session consultative avec les Membres lors du Congrès mondial de la nature à Hawaii, et un atelier d'une journée organisé en marge de l'Assemblée générale de 2016. La stratégie a ensuite été réévaluée par le comité directeur et révisée sur la base de leurs contributions en avril et mai 2017. Maliasili Initiatives, une organisation Membre du Consortium experte en matière de développement organisationnel et de stratégie, a facilité l'ensemble du processus de planification stratégique.

2 Contexte

Le Consortium APAC est né de l'étroite collaboration d'individus et d'organisations partageant les mêmes idées, qui ont commencé à travailler ensemble au début des années 1990 par le biais d'un certain nombre de réseaux volontaires de l'UICN, qui sont devenus le principal moteur du travail sur les APAC. En 2008, ce groupe informel et croissant d'alliés et de collaborateurs a décidé de créer le Consortium APAC en tant que réseau informel et volontaire, sur base d'un plan de travail décidé de manière conjointe. Aucun soutien financier n'était disponible, mais les personnes et les organisations qui l'ont mené à bien se sont engagés bénévolement, réussissant parfois à collecter des fonds pour organiser des événements spécifiques, mener des recherches et obtenir un soutien communautaire et élaborer des publications. Très vite, le besoin de reconnaissance du Consortium comme entité formelle s'est manifesté et en 2010, l'Association du Consortium APAC a été créée en tant qu'association internationale à but non lucratif régie par le droit suisse. L'association a alors pu mener des collectes de fonds pour des initiatives spécifiques et s'engager avec encore plus de force pour promouvoir des politiques internationales favorables aux APAC, mettre en lumière des cas exemplaires au niveau local et s'engager dans des analyses, un soutien mutuel et un plaidoyer spécifiques à chaque pays.

Depuis 2010, le nombre de Membres au sein du Consortium a augmenté à un rythme d'environ 20 % par an. Début 2017, les adhésions provenaient de plus de 75 pays, comprenant :

- 109 organisations Membres (organisations communautaires, organisations de producteurs indépendants, coalitions et fédérations d'organisations communautaires et de producteurs indépendants, ONG) qui travaillent aux niveaux local, national et régional.
- Plus de 240 Membres d'Honneur individuels (experts et militants individuels).

Les principaux accomplissements du Consortium ont été dans l'arène politique internationale de la conservation, dans le soutien au développement d'un nombre croissant de coalitions ou de réseaux nationaux promouvant les APAC, dans la production d'un volume considérable d'analyses techniques et politiques relatives aux APAC et dans le soutien direct aux APAC locales et à leurs défenseurs, de diverses manières.

À échelle mondiale, les APAC sont aujourd'hui reconnues dans la communauté engagée dans la conservation et sont intégrées dans le droit international de la biodiversité et les politiques de conservation comme l'un des quatre principaux types de gouvernance reconnus des aires protégées et, de plus en plus, des « autres mesures efficaces de conservation par zone » (aires conservées). Elles plus particulièrement été reconnues dans une série de décisions adoptées par les Parties à la Convention sur la Diversité Biologique (CDB), dont celles relatives aux aires protégées, aux articles 8(j) et 10(c), dans les mécanismes financiers et la mobilisation des

ressources, le développement durable, la conservation et la restauration des écosystèmes, l'atténuation du changement climatique et l'adaptation à celui-ci, ainsi que dans la biodiversité agricole.

Les APAC font l'objet d'un registre international spécifique hébergé par le Centre mondial de suivi de la conservation du PNUÉ, et certaines sont incluses dans la Base de données mondiale sur les aires protégées. Alors que les pays s'efforcent d'atteindre les objectifs du Plan stratégique pour la biodiversité de la CDB pour 2011-2020 (les « objectifs d'Aichi »), le Consortium fournit des conseils sur la manière dont la reconnaissance et le soutien appropriés aux APAC peuvent améliorer la gouvernance des aires protégées et conservées et contribuer à la réalisation de *tous* les objectifs d'Aichi.

Une contribution essentielle du Consortium à la visibilité des APAC sur la scène politique mondiale a été la production d'un volume considérable de conseils techniques, de documentation et d'analyses des APAC. Le Consortium s'est efforcé de documenter les APAC dans de nombreux contextes locaux et nationaux différents, d'examiner les systèmes juridiques et politiques nationaux en relation avec la reconnaissance et le soutien des APAC, et d'élaborer du matériel utile pour aider les différents acteurs à reconnaître, protéger et gérer les APAC.

À échelle nationale, des réseaux, fédérations et coalitions qui consacrent leur travail aux APAC ont émergé dans des pays aussi divers que les Philippines, l'Iran, le Sénégal, la RDC, le Chili, la Chine, le Guatemala, l'Indonésie, le Kenya, Madagascar, la Colombie, le Népal, l'Espagne, Taiwan et le Vietnam. Ils explorent diverses options pour la reconnaissance et le soutien des APAC et promeuvent activement des modèles et pratiques de conservation locaux appropriés. Ces réseaux nationaux ainsi que leurs membres sont essentiels pour influencer les processus politiques nationaux et soutenir les APAC locales par le biais d'informations, d'une assistance technique, de partenariats externes et d'autres ressources disponibles dans un réseau mondial tel que le Consortium.

3 Analyse situationnelle

Aujourd'hui, le Consortium s'est converti en un réseau mondial de premier plan dans la défense de la gestion des territoires et aires par les Peuples Autochtones et les communautés locales. Il a également été un acteur clé du changement radical dans les idées et les pratiques de conservation, en particulier dans les arènes officielles du droit de la biodiversité et des politiques de conservation telles que la CDB et l'UICN. Le Consortium compte de plus en plus de Membres influents et compétents, ainsi que de différents partenaires à échelle mondiale et nationale. Il a attiré une énergie exceptionnelle, étant largement stimulé par le travail volontaire ou semi-volontaire et l'engagement de ses Membres, accumulant de nombreuses réussites malgré des ressources financières relativement limitées.

Le Consortium se trouve aujourd'hui à un point d'inflexion dans son évolution. Il a atteint les premiers objectifs clés liés à l'acceptation des APAC dans la législation internationale officielle sur la biodiversité et les politiques de conservation. Il a joué un rôle clé sur de nombreux fronts au cours des deux dernières décennies, notamment dans l'adoption croissante des modèles et pratiques de conservation communautaire et des liens entre conservation et justice sociale. En conséquence, le principal défi pour les APAC au cours de la dernière décennie a progressivement évolué : de l'acceptation et du soutien au niveau de la politique internationale, il est passé à la mise en œuvre et au soutien effectif aux niveaux national et infranational. Un défi stratégique central pour le Consortium est donc de concevoir son travail de manière à fournir le plus efficacement possible, à ses Membres et autres alliés, des outils, des ressources et un effet de levier pour appuyer leurs efforts vers la sécurisation et le renforcement des APAC à l'avenir. Un autre défi fondamental pour le Consortium est de réviser sa structure globale, sa gouvernance, la composition de ses Membres et ses ressources humaines et financières afin de remplir efficacement ses fonctions principales.

3.1 Forces, faiblesses, opportunités et menaces

3.1.1 Forces

- Le Consortium est un réseau mondial dynamique et de premier plan dans la promotion des pratiques et paradigmes de conservation menée par les Peuples Autochtones et les communautés. Il porte haut les stratégies et pratiques de conservation basées sur l'autodétermination des communautés locales et des Peuples Autochtones, leurs droits et responsabilités communs, leur culture, leur identité, leurs valeurs, leurs institutions et leurs moyens de subsistance.
- Le Consortium est une voix unique et de plus en plus influente dans le domaine de la biodiversité et de la conservation au niveau mondial, notamment au sein de la CDB et de l'UICN, chefs de file de la politique internationale dans ce domaine.

- Une source essentielle de connaissances techniques, d'outils et d'idées pour ses Membres et autres défenseurs des APAC et de la conservation gérée par les communautés.
- Un mouvement qui apporte solidarité, inspiration et apprentissage par les pairs, tant à ses Membres qu'à de nombreux autres acteurs dans le domaine de la conservation.
- Les valeurs, principes et motivation sous-jacente sont exceptionnellement forts au sein de la direction, du secrétariat et des Membres du Consortium, qui constituent une base solide pour l'action collective. Les niveaux d'engagement personnel dans la cause défendue par le Consortium, de la part de nombreux fondateurs et dirigeants de l'organisation au cours des deux dernières décennies de son développement, sont extraordinaires.
- Des Membres influents - organisations et Membres d'Honneur (individuels) - avec un nombre croissant de défenseurs et d'influenceurs nationaux attirés par la mission et la cause du Consortium.
- Une base solide et diversifiée d'organisations communautaires et d'organisations de producteurs indépendants, avec des représentants autochtones et communautaires de plus en plus actifs dans la structure de gouvernance, les activités et les discussions en ligne du Consortium.
- Des relations solides avec des partenaires mondiaux influents tels que le Programme de Microfinancements du Fonds pour l'environnement mondial, le Programme mondial des aires protégées de l'UICN, le Secrétariat de la CDB et le Centre mondial de suivi de la conservation du PNUE, qui devraient se développer et s'approfondir grâce à l'Initiative de soutien mondial aux APAC.

3.1.2 Faiblesses

- Un niveau très élevé de dépendance à l'engagement personnel et l'investissement d'un petit nombre de fondateurs clés, dont l'énergie, les relations et les compétences ont largement contribué au développement du Consortium jusqu'à présent. Ceci constitue à la fois une force et une faiblesse.
- Un financement limité pour les fonctions de base et une dépendance importante vis-à-vis d'un petit nombre (2) de bailleurs de fonds principaux.
- Des systèmes organisationnels poussés au-delà de leurs limites et une capacité administrative limitée pour gérer des financements importants et allouer des ressources à des priorités concurrentes.
- Une orientation et une capacité de prise de décision limitées du Comité de Direction sur les questions clés de stratégie et d'allocation des ressources.
- Une reconnaissance ou une influence limitée en dehors des cercles fréquentés par le Consortium dans le domaine de la biodiversité et de la conservation (CDB et UICN).
- Pratiquement aucune présence médiatique plus large, capacité limitée en matière de sensibilisation et de communication vers l'extérieur, et une reconnaissance de marque limitée.

- L'influence et la portée du Consortium dépendent largement des relations personnelles de ses dirigeants et de certains de ses principaux Membres.

3.1.3 Opportunités

- L'intégration, l'adoption et la promotion globale des APAC dans le droit international de la biodiversité et les politiques de conservation.
- Un intérêt croissant de la part des gouvernements nationaux pour atteindre les objectifs de conservation en améliorant la reconnaissance et le soutien aux APAC.
- De plus en plus de preuves scientifiques reconnaissant les contributions significatives des Peuples Autochtones et des communautés locales à la conservation par le biais d'un éventail varié de mesures et d'institutions locales, et soulignant l'importance des APAC pour la biodiversité, la lutte contre le changement climatique et la promotion de la diversité culturelle et des moyens de subsistance.
- Les possibilités de nouvelles collaborations avec des organisations qui ne sont pas exclusivement axées sur la conservation mais qui envisage le concept d'APAC depuis d'autres perspectives, telles que les droits fonciers ou le développement agricole.

3.1.4 Menaces et défis pour les APAC

- Le principal défi pour les APAC au cours des 15 dernières années est passé progressivement de l'acceptation et du soutien au niveau de la politique internationale à la mise en œuvre et au soutien effectif à l'échelle nationale, où il existe souvent une résistance institutionnelle et politique prononcée face au type de reconnaissance défendue par les APAC, relative aux droits à la terre et aux ressources des Peuples Autochtones et des communautés et à l'autodétermination. Ce défi de mise en œuvre est similaire à celui rencontré dans d'autres domaines connexes, tels que les droits des Peuples Autochtones à l'autodétermination acquis au cours de la décennie qui a suivi l'adoption de l'UNDRIP (2007) et des Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers (2012).
- Malgré un soutien croissant à certains niveaux, les APAC et leurs défenseurs continuent de faire face à d'énormes défis liés aux activités industrielles, à la surexploitation des ressources et à la pression d'acteurs politiques et économiques puissants.
- Les tendances politiques mondiales émergentes annoncent un recul des institutions démocratiques et pluralistes, des libertés de la société civile et des droits des citoyens. Ce phénomène est également lié à l'oppression croissante, y compris le harcèlement, la persécution et le meurtre, des dirigeants des Peuples Autochtones et des militants communautaires dans le monde entier, comme on a pu l'observer ces dernières années.
- L'appropriation potentielle des initiatives et des mouvements de conservation autochtones et locaux par des intérêts et des acteurs extérieurs.

3.2 Analyse des risques

Les principaux risques pour le Consortium concernent ses deux ressources clés : les ressources humaines (personnel et direction) et le financement.

- Le Consortium a connu une croissance rapide en termes de portée, d'adhésions, de ressources, d'ambition et d'impact. Malgré cela, il est resté une organisation hautement basée sur son personnel, dépendant toujours du Coordinateur International et d'une poignée de Membres fondateurs réunis au sein du Comité Directeur. Le niveau actuel de dépendance vis-à-vis d'une ou de quelques personnes en fin de carrière représente un risque majeur pour le travail du Consortium.
- La stratégie de recrutement du Consortium s'est concentrée sur l'identification de personnes motivées et talentueuses, sur leur implication dans diverses fonctions et sur une rémunération très limitée. Il en résulte que la capacité interne du Consortium dépend de la recherche des meilleurs talents, désireux et capables de travailler de manière semi-volontaire. Le risque est qu'à plus long terme, au fur et à mesure que le Consortium se développe, cette approche limite la capacité du Consortium à mettre sur pied une équipe internationale efficace qui offre des chances égales à des personnes d'origines diverses, à exercer des fonctions administratives croissantes et à avoir un impact. L'approche de l'emploi semi-volontaire peut également conduire à des taux élevés de rotation et de changement du personnel, ainsi qu'à une motivation et une responsabilité moindres que dans des postes équivalents rémunérés à plein temps.
- Le Consortium est confronté à un risque majeur en termes de financement, qui provient de deux principaux bailleurs de fonds. Au cours des 6 dernières années, il y a eu peu de diversification des sources de financement ou d'investissement dans la stratégie de collecte de fonds.
- Dans le même temps, la gestion d'une croissance rapide dans un contexte de ressources limitées et de demandes croissantes de soutien provenant du monde entier présente les risques qui sont inhérents à la gestion d'une transition et d'un changement organisationnel, tout en maintenant la culture et les valeurs fondamentales du Consortium face aux changements de leadership et de ressources.

4 Stratégie

4.1 Vision et mission

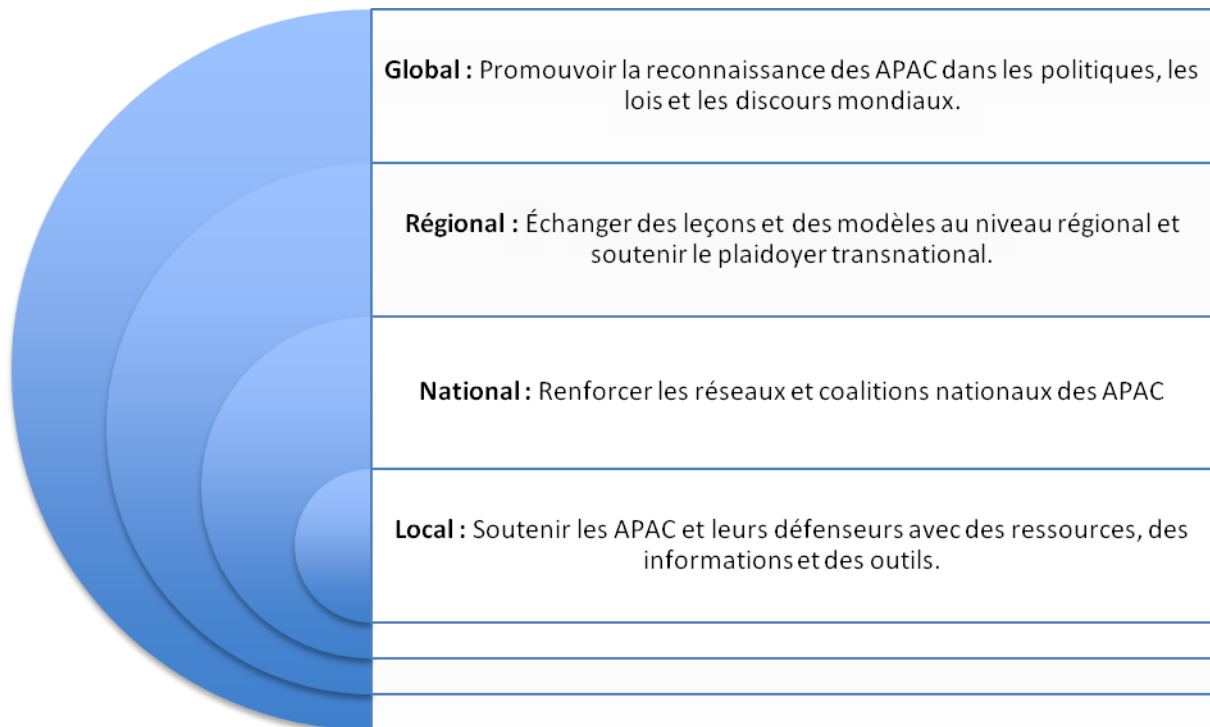
La **mission** du Consortium est de promouvoir la reconnaissance appropriée et le soutien aux territoires et aires conservés par les Peuples Autochtones et les communautés (APAC) aux niveaux local, national et international.

La **vision** à long terme du Consortium est celle d'un monde où les APAC prospèrent et contribuent à l'autodétermination des Peuples Autochtones et des communautés locales, à la conservation de la diversité biologique et culturelle et au bien-être de tous les êtres.

4.2 Travailler sur plusieurs échelles

Le travail du Consortium s'effectue principalement sur quatre échelles :

- i) Au **niveau local**, le Consortium encourage la conscience de soi et le renforcement autonomes des APAC et aide les communautés à résister aux menaces, à réaliser des évaluations et élaborer des plans, et à obtenir les moyens de les mettre en œuvre. Les Membres et les réseaux nationaux sont les acteurs clés de ce travail.
- ii) Au **niveau national**, certains Membres et organisations catalytiques soutenues par l'initiative mondiale de soutien aux APAC (GSI), ont mené des processus de mise en réseau, d'apprentissage mutuel, d'organisation et de mobilisation pour un plaidoyer collectif visant à améliorer les politiques et les pratiques qui les affectent. Le Consortium soutient ces processus de diverses manières, en promouvant la conscientisation et les compétences, et en apportant une aide technique sur des questions et des tâches spécifiques. Les réseaux nationaux (y compris les groupes de travail, les coalitions, les associations et les fédérations) sont des véhicules essentiels pour promouvoir le changement de politique et d'autres actions au niveau national.
- iii) Au **niveau régional**, le Consortium encourage les échanges d'apprentissage entre différents pays, y compris les représentants des Peuples Autochtones organisés et des communautés locales, les agences gouvernementales concernées et les organisations de la société civile qui les soutiennent ; et il soutient les efforts de plaidoyer transnationaux pour aider à faire face aux menaces qui pèsent sur les APAC et leurs gardiens.
- iv) Au **niveau mondial**, le Consortium s'efforce d'assurer la reconnaissance appropriée des APAC dans les politiques, les lois internationales et leurs mécanismes de suivi ; de synthétiser les analyses juridiques et politiques aux niveaux national et régional ; et de promouvoir les APAC dans le cadre de discours plus amples sur la conservation, l'équité, les moyens de subsistance durables et les droits humains. Il identifie également les possibilités d'engagement et de soutien mutuels entre les Membres et les alliés stratégiques, y compris pour le plaidoyer transnational.



Quatre échelles interconnectées des activités du Consortium, du niveau local au niveau mondial.

4.3 Orientations stratégiques

Le Consortium s'appuie sur trois orientations stratégiques fondamentales pour poursuivre sa mission, qui constituent les fondements de sa stratégie internationale (voir figure ci-dessous). Ces orientations sont :

- a) **Soutenir l'action locale, nationale et transnationale** :
Soutenir et donner les moyens aux acteurs et réseaux locaux, nationaux et transnationaux de prendre des mesures collectives qui font progresser et soutiennent les

APAC à l'échelle nationale et locale, y compris : (i) l'identification et le soutien direct aux APAC emblématiques ; (ii) l'identification et le soutien d'organisations nationales catalytiques / stratégiques pour promouvoir les réseaux nationaux et accompagner le renforcement autonome des APAC au niveau local ; (iii) l'analyse du contexte national et l'identification, la promotion, la promulgation et la mise en œuvre de lois, politiques et programmes de soutien ; et (iv) le renforcement de l'apprentissage mutuel, des échanges et des capacités au niveau transnational.

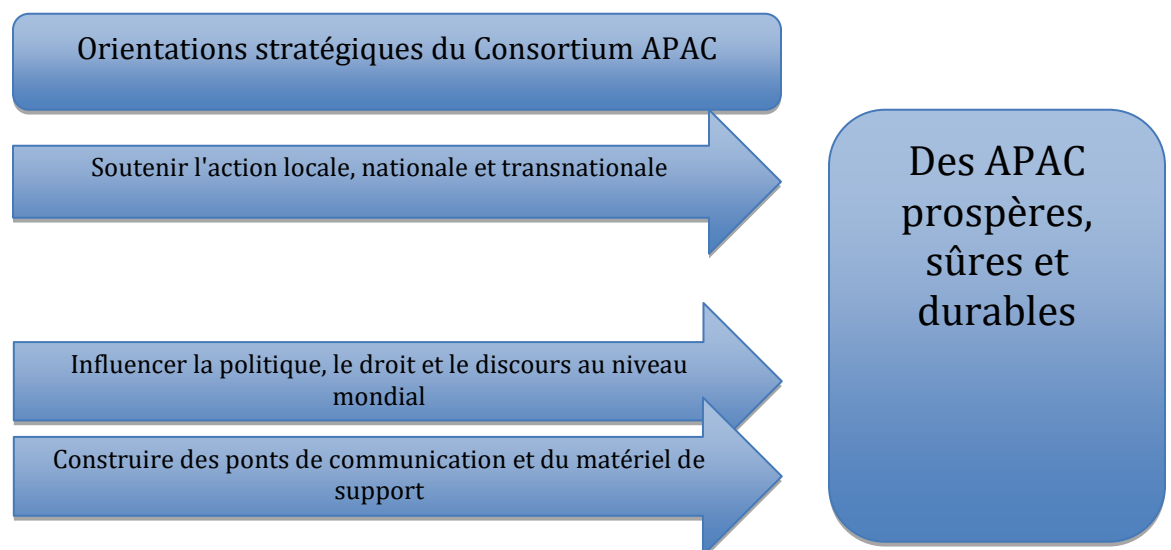
b) Influencer la politique, le droit et le discours au niveau international :

Travailler pour influencer les principaux cadres politiques et juridiques mondiaux et le discours général sur la conservation, l'équité, les moyens de subsistance durables et les droits humains, en collaboration avec des alliés et partenaires stratégiques et de manière à créer un environnement favorable aux APAC aux niveaux national et local.

c) Élaborer des ponts de communication et du matériel de support :

Produire des informations, des outils, des analyses, des connaissances et d'autres produits, et faciliter les opportunités d'apprentissage et de partage qui renforcent les APAC ainsi que leurs défenseurs et partisans dans la société civile, les universités et les agences gouvernementales.

Ce plan stratégique propose que le Consortium utilise la nouvelle structure décentralisée pour organiser ses priorités et objectifs opérationnels, ainsi que ses plans de travail annuels, développés au niveau mondial et au sein des régions, comme indiqué dans ses principales orientations stratégiques. En effet, les trois stratégies sont interconnectées et fonctionnent sur les quatre niveaux. Une attention particulière devra être accordée au renforcement de la communication et de la coordination, ainsi que les synergies entre elles. Par exemple, les actions juridiques, politiques et de plaidoyer doivent être coordonnées aux niveaux national, transnational et international et impliquer diverses formes de communication et de matériels de support.



Cette section décrit l'orientation stratégique générale du Consortium et les raisons qui ont motivé ses choix. Le détail des objectifs est présenté dans les plans annuels de mise en œuvre, qui forment le cadre dans lequel se développent les processus de planification du travail du Consortium.

4.3.1 Soutenir l'action locale, nationale et transnationale

Le défi crucial pour la reconnaissance, le renforcement et la survie des APAC dans le monde se situe au niveau national, et plus précisément à l'interface entre l'autodétermination, les droits et responsabilités territoriaux/terrestres et les systèmes de conservation locaux, d'une part, et la législation, les politiques et les processus de gouvernance nationaux, d'autre part. Parallèlement, il existe de plus en plus d'opportunités au niveau national pour influencer les lois et les politiques de conservation, de manière à soutenir les APAC, en s'appuyant sur les dispositions juridiques et politiques mondiales influencées par le Consortium.

Pour que le Consortium APAC puisse remplir sa mission, il doit concentrer ses ressources pour permettre à ses Membres et autres alliés et parties prenantes de travailler efficacement au niveau national pour permettre de créer et soutenir les APAC. La principale orientation stratégique du travail du Consortium à l'échelle nationale est de **promouvoir le développement et le renforcement de réseaux nationaux et transnationaux efficaces et influents qui facilitent et soutiennent les APAC sur le terrain**. Il s'agit là d'un élément clé pour permettre la transposition aux niveaux national et local de la législation et des politiques internationales novatrices en matière de conservation, et pour plaider en faveur de nouveaux changements juridiques et politiques.

L'objectif principal du soutien aux réseaux nationaux est de leur permettre d'influencer et de promouvoir la reconnaissance des APAC dans leur propre pays, par le biais de leurs **propres stratégies et plans qui sont dessinés spécifiquement en fonction du contexte national socio-économique, juridique et politique**. Le Consortium a joué un rôle clé dans la mise en place de ces réseaux (par exemple, groupes de travail, coalitions, fédérations) dans de nombreux pays, qui sont devenus des forums centraux pour l'action et la collaboration nationales, afin d'influencer les politiques nationales et soutenir les APAC au niveau local. Le Consortium favorisera en priorité le développement de ces réseaux nationaux, en travaillant avec les Membres clés et les organisations nationales des points focaux, en identifiant les opportunités stratégiques pour le changement et la mise en œuvre des politiques nationales, et en s'assurant que le Secrétariat du Consortium (coordinateurs régionaux) donne la priorité au soutien et à la facilitation du développement des réseaux nationaux en fonction des besoins des Membres. Le Consortium donnera la priorité au développement d'une approche cohérente et systématique pour favoriser le développement des réseaux nationaux, en s'appuyant sur des expériences

emblématiques telles que celles des Philippines, de Madagascar, de l'Iran et de la Colombie, afin de développer un processus ou une méthodologie adaptable pour la facilitation des réseaux.

Plus largement, le Consortium donnera son soutien à l'organisation de réseaux régionaux pour l'apprentissage et l'échange entre les pairs, sur la base de réseaux nationaux existants. Il aidera également les Membres à mener des actions de plaidoyer transnationales, en collaboration avec d'autres mouvements sociaux et organisations de la société civile disposant des capacités nécessaires, notamment pour faire face aux menaces que des activités imposées de l'extérieur font peser sur les APAC. Il est important de noter que ce soutien doit être défini et guidé par les Membres et les gardiens des APAC concernées, et qu'il doit être complété par des supports de communication pertinents et un soutien juridique et politique.

4.3.2 Influencer la politique, le droit et le discours au niveau international

Depuis sa création, l'un des principaux objectifs du Consortium a été d'influencer le droit international de la biodiversité et les politiques de conservation (en particulier dans le cadre de la CDB et de l'UICN) de manière à générer un soutien pour les APAC et leurs défenseurs. L'engagement dans ces arènes politiques a été une fonction et un rôle essentiels du Consortium, et augmente le soutien aux APAC de manière tangible :

- Les politiques et les lois internationales qui reconnaissent et soutiennent les APAC comme stratégie pour atteindre et faire progresser les objectifs de conservation créent une légitimité politique pour les APAC. Cela peut être utilisé pour générer un espace politique au sein duquel promouvoir des réformes en faveur des APAC à échelle nationale.
- Les politiques et les lois internationales qui soutiennent les APAC, comme celles de la CDB, peuvent créer des opportunités pour un plus grand financement des APAC et de leurs défenseurs. Par exemple, le financement en matière de conservation apporté par les agences de développement et les mécanismes de financement peut être lié aux objectifs d'Aichi de la CDB. Faire valoir l'importance de reconnaître et de soutenir les APAC afin d'atteindre ou de dépasser les objectifs d'Aichi peut être une stratégie importante pour générer des fonds et d'autres ressources en faveur des APAC et de leurs défenseurs sur le terrain.

Une priorité stratégique pour le Consortium est de continuer à travailler dans les deux principales arènes politiques où il est établi et influent, la CDB et l'UICN, afin de consolider sa position et de développer de nouveaux moyens d'influencer le droit international de la biodiversité et les politiques de conservation. Étant donné la nature contraignante de la CDB, un accent particulier sera mis sur la promotion de l'adoption de nouvelles décisions et de la mise en œuvre des décisions, recommandations et mécanismes existants (y compris pour le financement, le suivi et la conformité) qui promeuvent les APAC dans le cadre de la CDB, tant au niveau international que national. L'accent sera mis sur :

- (i) **Améliorer le suivi et l'évaluation de la manière dont les gouvernements (sub)nationaux mettent en œuvre les décisions de la CDB (et les résolutions et recommandations de l'UICN) favorables aux APAC**, afin de contribuer à leur responsabilisation face à leurs engagements internationaux ;
- (ii) **Élaborer des guides techniques sur comment reconnaître et soutenir les APAC**, comme demandé par les Parties à la CDB, et diffuser ces informations aux points focaux nationaux de la CDB et lors des réunions de la CDB ; et
- (iii) **La promotion active d'un objectif ambitieux relatif aux APAC dans le (et sa contribution au développement plus large du) cadre mondial de la biodiversité pour l'après 2020**, notamment par le biais de documents de prise de position, de soumissions écrites, de déclarations orales, d'engagements avec les points focaux nationaux de la CDB et d'événements parallèles lors des réunions de la CDB de 2017 à 2020. Ce travail doit être clairement intégré aux autres stratégies clés du Consortium liées à l'action et aux communications nationales et transnationales.

Une deuxième stratégie pour soutenir les APAC par le biais d'un engagement international se situe à l'interface de la justice sociale, de la conservation et des droits humains. Il existe un certain nombre d'initiatives en cours, dans lesquelles des Membres du Consortium sont engagés, pour améliorer le suivi et la conformité aux lois et normes internationales relatives aux droits humains (y compris celles concernant les Peuples Autochtones et les communautés non autochtones) de la part des acteurs de la conservation. Ces initiatives présentent des opportunités tangibles pour développer des mesures juridiques et politiques qui peuvent aider à donner du pouvoir aux APAC et à leurs avocats et défenseurs, face aux injustices en matière de conservation, telles que les expulsions forcées des nouvelles aires protégées ou aires étendues, la militarisation d'aires protégées empiétant sur des territoires traditionnels, et l'imposition de désignations non souhaitées pour les aires protégées et conservées. Le Consortium travaillera avec ses Membres et ses alliés stratégiques, tels que les rapporteurs spéciaux de l'ONU, pour soutenir des mesures et des mécanismes concrets aux niveaux international et national afin d'améliorer la responsabilité des acteurs de la conservation et leur respect du droit et des normes internationales en matière de droits humains. Le Consortium va également distiller et synthétiser les expériences de ses Membres quand aux formes inappropriées de reconnaissance et de soutien aux APAC, considérées comme des formes plus « douces » d'injustice en matière de conservation, afin de poursuivre l'élaboration de ses propres conseils techniques pour la reconnaissance et le soutien appropriés dans divers contextes.

Troisièmement, une question stratégique centrale pour le Consortium a été de savoir comment s'engager dans des arènes politiques plus larges, pertinentes pour les APAC, telles que celles sur le développement durable, le changement climatique, la sécurité/souveraineté alimentaire, et les entreprises et les droits humains, étant donné les limitations actuelles de ses propres capacités, son manque d'antécédents et de position dans ces arènes, et sa capacité à influencer les changements clés ou les résultats politiques dans des processus plus compliqués tels que les Objectifs de développement durable des Nations unies et la Convention-cadre sur le changement climatique. À partir de 2017-2018, la stratégie à court terme du Consortium se

concentrera sur : (i) soutenir les Membres clés pour qu'ils s'engagent dans ces arènes et y participer au nom du Consortium lorsque des opportunités se présentent ; (ii) produire des analyses techniques et d'autres supports de communication sur la pertinence de ces processus pour les APAC (et vice versa) ; et (iii) identifier des partenariats stratégiques et des opportunités (ainsi que des risques) d'engagement dans ces processus. Ceci inclut le soutien aux Membres pour : (i) **participer aux forums et mécanismes multilatéraux concernant les droits des Peuples Autochtones et les droits humains** en général (par exemple, l'Instance permanente des Nations Unies sur les questions autochtones, les rapporteurs spéciaux, l'Examen périodique universel) ; (ii) **mettre en évidence les droits et responsabilités communs à l'égard de la terre, de l'eau et des ressources naturelles** (par exemple, les événements de la Coalition internationale pour l'accès à la terre et l'Initiative pour les droits et les ressources) ; (iii) **examiner les conditions de la souveraineté alimentaire et hydrique (par exemple, par le biais de la FAO et des négociations en vue d'une déclaration sur les droits des paysans et des autres personnes travaillant dans les zones rurales)** ; (iv) évaluer les contributions des APAC à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique et à un développement durable culturellement approprié ; et (v) **plaider pour l'intégration de garde-fous et de recours pertinents dans les mécanismes financiers (tels que le Fonds pour l'environnement mondial) et dans les cadres dédiés aux droits humains et aux entreprises**. Ce faisant, le Consortium sera en mesure d'évaluer les avantages, les risques et les opportunités de s'engager dans ces processus politiques plus larges et de prendre une décision plus éclairée sur les orientations stratégiques d'ici début 2019.

Pour influencer les discours mondiaux sur la conservation, l'équité, les moyens de subsistance durables et les droits humains, il faudra s'attaquer aux faiblesses du Consortium (voir 3.1.2), à savoir une reconnaissance limitée en dehors des cercles dédiés à la biodiversité et la conservation, une présence médiatique et une reconnaissance de la marque limitées, et la dépendance aux relations personnelles de ses fondateurs et de certains Membres principaux. Il est clair que les positions du Consortium au sein des processus politiques aura un effet de levier plus important s'il affirme une présence et un rôle actifs dans le discours général sur les diverses questions internationales.

Depuis sa création, le Consortium et ses Membres ont participé à une série d'événements et d'activités (tels que des conférences, des ateliers, des numéros spéciaux de revues et des groupes de discussion universitaires) en dehors des processus politiques officiels. En plus des opportunités ad hoc, une approche coordonnée devrait être adoptée pour cibler les événements et les « communautés de pratique » qui sont connus pour influencer les discours sur la conservation, l'équité, les moyens de subsistance durables et les droits humains, notamment par le biais de présentations lors de conférences, d'exposés publics, d'articles publiés et d'engagement dans les médias grand public et sociaux. Les Membres du Consortium ayant des compétences en multimédia et des affiliations universitaires devraient s'engager plus activement dans ces efforts, en particulier pour aider les membres des organisations de communautés et des organisations de Peuples Autochtones à documenter et à partager leurs propres expériences. Un accent particulier devrait être mis sur **l'élévation du statut du droit coutumier** par rapport aux lois des gouvernements des États dans ces discours, en

reconnaissant les défauts et les injustices inhérents au système actuel de droit international et national. **Des partenariats de recherche équitables avec des universités et des instituts orientés vers l'action** pourraient également être mis en place, le cas échéant, sur la base de rôles et de responsabilités clairement définis.

Tout ce travail sera soutenu par une **recherche technique de grande qualité et des supports de communication tels que des documents de prise de position et des notes politiques**, des résumés des processus politiques et des résultats pour les Membres du Consortium, ainsi que des articles dans des revues évaluées par des pairs et dans les médias grand public. Le Consortium engagera une relation avec des alliés stratégiques (tels que des réseaux régionaux de Peuples Autochtones, des mouvements sociaux mondiaux et des instituts orientés vers l'action) afin d'approfondir et d'étendre l'influence de ses positions, en particulier dans les processus politiques au-delà de la biodiversité et de la conservation. Cette orientation stratégique du travail intègrera un soutien à la coordination générale et à la synthèse des efforts politiques, juridiques et de plaidoyer aux niveaux national et transnational.

4.3.3 Élaborer des ponts de communication et du matériel de soutien

L'une des principales fonctions du Consortium, et le service qu'il rend à ses Membres, est de générer, collecter et conserver une vaste gamme d'outils techniques, de connaissances et de ressources sur les APAC. La production, la compilation et la diffusion de ces ressources d'information et de communication constituent une stratégie principale de soutien aux réseaux nationaux et aux autres défenseurs des APAC à tous les niveaux. Les ressources et analyses techniques, par exemple, peuvent être utilisées par les réseaux nationaux et les Membres pour travailler avec le gouvernement afin de concevoir des réformes politiques qui soutiennent les APAC.

Le cœur de la stratégie de communication du Consortium - qui sera plus amplement développée et élaborée en tant que priorité de mise en œuvre à court terme - est d'établir un pont et de favoriser l'échange d'informations entre les échelles locale, nationale et mondiale, en travaillant étroitement avec ses Membres et les réseaux et coalitions nationaux qui soutiennent les APAC. Par-dessus tout, le Consortium concentre ses efforts pour donner l'ampleur aux voix de ses Membres et des gardiens d'APAC afin d'influencer les discours et les processus de prise de décision qui les affectent, et de synthétiser et distiller les politiques et développements pertinents afin que les Membres et les communautés locales puissent y accéder, les comprendre et les utiliser. Le Consortium continuera à jouer un rôle clé en identifiant les APAC comme un continuum de cas, en permettant aux gardiens des APAC de partager leurs propres histoires et défis, en documentant les APAC, en distillant leurs réalisations et leurs impacts, en les traduisant pour les audiences internationales et les décideurs pertinents et en s'assurant que les mécanismes de soutien et d'examen par les pairs sont opérationnels aux niveaux local, national et international.

Pour ce faire, le Consortium réalisera des **investissements importants dans sa stratégie de communication, ses compétences, ses technologies et ses partenariats**. Le Consortium

améliorera considérablement l'accessibilité à la grande quantité d'informations, d'analyses, d'histoires, d'images et de données qu'il détient actuellement. Cet accès est déjà disponible pour ses Membres...mais ceux-ci n'en ont pas connaissance. Le Consortium investira dans les outils et les relations avec les médias, les cinéastes, les concepteurs et autres spécialistes qui lui permettront de communiquer de manière fluide avec une grande diversité de publics, de cultures et de langues. Le Consortium deviendra le principal réseau permettant aux gardiens des APAC de raconter leur histoire, de présenter leur impact et d'influencer le discours international sur la conservation ainsi que les lois et politiques associées. La mise en œuvre de cette stratégie nécessite une révision complète de la capacité de communication du Consortium en tant que priorité urgente, ainsi qu'un investissement proportionnel de ressources pour atteindre cet objectif.

4.4 Renforcer le consortium : stratégies de croissance organisationnelle

Un élément clé de la prochaine phase de développement et de croissance du Consortium sera une série de changements majeurs dans la manière dans la structure, le personnel et les ressources du Consortium. Le Consortium est à un point de son développement où les structures et les ressources qui l'ont soutenu jusqu'à présent ne seront plus suffisantes pour lui permettre de : a) devenir un réseau mondial plus fort et plus efficace ; b) survivre à des transitions majeures en termes de personnel, à savoir le passage de la génération fondatrice à une nouvelle génération de dirigeants ; et c) s'assurer que les risques majeurs liés au financement et aux ressources générales sont pris en compte. Pour que le Consortium puisse relever ces défis organisationnels et construire un réseau plus fort, capable de soutenir son travail et son impact, une attention beaucoup plus grande doit être accordée à ces éléments centraux de la capacité organisationnelle. Ensemble, ils sont une composante clé de ce plan stratégique.

4.4.1 Structure organisationnelle

Au fur et à mesure que le Consortium s'est développé au cours des dernières années, il a augmenté son volume de travail, le nombre de ses Membres, ses collaborations et ses partenariats, ainsi que la portée générale de ses travaux. Le nombre de réseaux et de groupes de travail au niveau national, facilitant d'importants mouvements nationaux en faveur de la sécurisation et du renforcement des APAC, a augmenté rapidement. Davantage de Coordinateurs Régionaux ont été recrutés pour travailler sur une base semi-volontaire afin de soutenir le travail à l'échelle régionale et nationale. L'initiative mondiale de soutien aux APAC (GSI) a fourni un financement important au PMF/FEM du PNUD pour travailler avec le Consortium et d'autres partenaires afin de soutenir le travail des APAC à plusieurs niveaux.

Afin de nourrir ce travail croissant, de profiter des opportunités qui s'offrent à nous et de constituer une réserve de ressources humaines et financières qui sera nécessaire pour atteindre ses objectifs, la structure du Consortium doit désormais évoluer. Le changement clé

préconisé dans ce plan stratégique est la **décentralisation régionale**. Cela impliquera le renforcement de la planification, de la collecte de fonds, de la gestion et de la mise en œuvre au niveau régional, sous la direction de Coordinateurs Régionaux travaillant avec les Membres nationaux et régionaux, y compris les « points focaux nationaux », qui sont des organisations Membres qui assument le rôle de leader du travail du Consortium dans les pays clés où il soutient activement les réseaux et les plans d'action nationaux.

Ce processus permettra aux Membres et Membres d'Honneur de s'approprier davantage le travail du Consortium, notamment en termes de plans d'action à l'échelle nationale et régionale, et garantira que le travail répond aux besoins et au contexte locaux et nationaux. Les Coordinateurs Régionaux se trouveront également dans une position plus claire de responsabilité vis-à-vis des Membres, ainsi que dans une position plus claire de responsabilité de mobilisation des ressources pour le travail aux niveaux régional et national. (Des fonds devront toujours être collectés pour le Secrétariat International et le travail à vocation internationale).

Tableau 1 : Rôles et fonctions des quatre niveaux clés de la structure opérationnelle du Consortium.

Entité	Rôle
Secrétariat International	Leader de l'engagement politique, les communications et la coordination internationale, notamment en synthétisant et en distillant le travail dans toutes les régions et en identifiant les possibilités d'apprentissage, d'échange, de partenariats stratégiques et de plaidoyer ; supervise la stratégie globale et la gestion du Consortium, y compris la collecte de fonds et les ressources humaines.
Coordinateurs Régionaux	Leaders du soutien et de la facilitation des réseaux nationaux, y compris le soutien aux points focaux nationaux ; élaborent et gèrent la mise en œuvre des stratégies et des plans de travail régionaux, sur la base des plans d'action nationaux élaborés avec les points focaux nationaux ; aident les Membres régionaux dans leurs efforts de plaidoyer transnationaux ; contribuent aux communications et à l'identification des priorités pour le plaidoyer international et l'engagement politique. Collectent des fonds pour le travail régional et transnational.
Points focaux nationaux (c'est-à-dire les organisations Membres opérant au niveau national)	Dirigent l'animation de réseaux ou de groupes de travail nationaux ; aident les Membres nationaux dans leurs efforts de plaidoyer transnationaux ; contribuent aux communications et à l'identification des priorités pour le plaidoyer international et l'engagement politique. Collectent des fonds pour le travail au niveau national.

Membres

Travaillent avec les organisations nationales des points focaux pour développer des stratégies au niveau national. Participent activement aux travaux des réseaux nationaux et aux activités régionales et internationales. Contribuent aux communications et à l'identification des priorités pour le plaidoyer et l'engagement politique. Aident les points focaux nationaux à mobiliser des ressources.

Le processus de régionalisation sera mis en place progressivement au cours de l'année 2017-2018, et les changements nécessaires aux statuts et aux procédures opérationnelles du Consortium seront identifiés et adoptés d'ici la fin de l'année 2018. La conception des nouvelles structures et de leurs processus de mise en œuvre sera une priorité au cours de ces deux années, l'objectif étant de les mettre en place et de les faire fonctionner en 2019.

4.4.2 Adhésion et partenariat

Le Consortium a connu une croissance rapide au fur et à mesure qu'il gagnait en importance, s'imposant de plus en plus comme le réseau central pour le travail et les intérêts des populations Autochtones et des communautés en matière de conservation. Si la capacité de communication et l'influence du Consortium à l'échelle mondiale et nationale augmentent ainsi que le prévoit le présent plan stratégique, les organisations et les communautés du monde entier seront de plus en plus nombreuses à vouloir devenir membres.

Le processus de décentralisation décrit ci-dessus est une composante essentielle pour gérer l'augmentation du nombre de Membres ainsi que de leurs demandes et engagement. Le Consortium ne pourra tout simplement plus fonctionner comme un réseau personnalisé où l'on s'attend à ce que les décisions clés soient prises lors d'une assemblée générale annuelle : le Consortium a peut-être déjà dépassé ce format à l'heure actuelle. Au contraire, les décisions et les plans clés devront, de plus en plus, être adoptés et financés aux niveaux national et régional, car ce sont les principales échelles de l'engagement direct. Cela améliorera également l'appropriation des processus par les Membres et, par conséquent, leur engagement et leur mobilisation dans le travail global du Consortium.

Dans le même temps, il est nécessaire de définir une politique d'adhésion plus précise qui articule les attentes des Membres et les critères de sélection des Membres. Cette politique doit prendre en compte les questions de composition, de représentation et d'équilibre régional entre les Membres.

Outre les considérations relatives à l'adhésion, le Consortium doit également mettre davantage l'accent sur le développement de partenariats et d'alliances efficaces pour faire avancer chacune de ses trois stratégies principales. Les partenariats avec le PMF/FEM, le Programme mondial des aires protégées de l'UICN, l'UNEP-WCMC et le Secrétariat de la CDB se sont avérés très bénéfiques à ce jour pour son travail au sein de la CDB et de l'UICN. Cependant, en tant

qu'association, le Consortium ne s'est généralement pas engagé dans des mouvements ou réseaux sociaux plus larges, au-delà de ces deux forums, bien que certains Membres et Membres d'Honneur soient impliqués dans de tels espaces à titre personnel. Dans la mesure où le Consortium cherche à étendre et à approfondir son engagement dans les arènes politiques au-delà de la CDB et de l'UICN, des partenariats stratégiques seront nécessaires pour aborder certaines questions qui sont actuellement en dehors de ses principaux domaines d'expertise. Cela pourrait inclure, par exemple, l'établissement de partenariats et d'alliances avec des organisations travaillant pour soutenir les défenseurs de l'environnement et des droits humains, les mouvements sociaux pour la souveraineté alimentaire et les coalitions de la société civile impliquées dans les processus des Nations Unies en faveur des droits humains. Le Consortium gagnerait à tirer parti des relations existantes de ses Membres avec ces groupes et à s'impliquer plus activement en tant qu'association dans des efforts conjoints tels que les publications, les communications et le plaidoyer. Cela augmenterait la portée et l'influence du Consortium auprès de « nouveaux » publics et sur de « nouvelles » questions et lui permettrait de mieux servir ses Membres sans chercher comment répondre seul à toutes les demandes de ses Membres.

4.4.3 Ressources humaines

Jusqu'à présent, le Consortium s'est largement appuyé sur l'énergie et le leadership extraordinaires d'une main-d'œuvre essentiellement bénévole ou semi-bénévole, notamment son Coordinateur International et d'autres Membres fondateurs clés, ainsi que la plupart des Coordinateurs Régionaux. Des emplois formels plus structurés ont été introduits progressivement au fur et à mesure de la disponibilité des ressources au cours des dernières années, mais le Consortium ne dispose pas actuellement d'une capacité suffisante en termes de ressources humaines - à la fois en termes de rôles et de compétences clés tels que la collecte de fonds et la communication, et en termes de viabilité et de sécurisation des conditions d'emploi des Coordinateurs Régionaux et de la plupart des membres du Secrétariat International.

Le Consortium se trouve à un moment de son développement où il doit renforcer ses ressources humaines à tous les niveaux, tout en conservant l'éthique importante de l'engagement et de l'auto-motivation qui a constitué une partie essentielle de sa culture de base jusqu'à présent. Il s'agit d'une étape cruciale dans le développement d'une organisation qui peut être maintenue au-delà de la génération fondatrice des dirigeants.

Voici les principales lacunes et questions en termes de ressources humaines à être abordées en tant que priorités stratégiques :

- Le **Coordinateur International** est le directeur général chargé de diriger et de gérer l'organisation sur le plan opérationnel. La planification de la succession du Coordinateur International est, à l'heure actuelle, un besoin urgent en ressources humaines pour le Consortium et un risque stratégique majeur pour l'organisation. Un plan de transition clair et échelonné doit être élaboré, incluant la modification des dispositions constitutionnelles qui définissent le Coordinateur International comme un bénévole et un membre du Comité Directeur. Une distinction claire doit être faite entre le

Coordinateur International (le poste technique principal au sein du Secrétariat) et le Secrétaire (un poste bénévole qui fait partie du Comité Directeur, conformément aux statuts). Le Coordinateur International doit être plus clairement défini comme un employé du Comité Directeur et le principal responsable exécutif du Secrétariat International, et il doit rendre des comptes au Comité Directeur et aux Membres sur la mise en œuvre de la stratégie du Consortium. Le rôle du Secrétaire devrait inclure la responsabilité de convoquer et de faciliter l'Assemblée générale et les réunions du Comité Directeur, ainsi que de préparer et de diffuser les procès-verbaux de ces deux réunions.

- Au fur et à mesure que la portée du travail et des ressources du Consortium s'accroît, comme le prévoit la présente stratégie, il sera important d'envisager de diviser la charge de travail actuelle du Coordinateur International en au moins deux composantes, comme suit :
 - Les fonctions essentielles de mise en réseau, de développement de partenariats et de leadership mondial du Coordinateur International, ainsi que la supervision de la collecte de fonds et le rôle de porte-parole du Consortium.
 - Des fonctions plus managériales, notamment la supervision de l'exécution et de la gestion de programmes, qui pourraient être assumées par un **Gestionnaire de programme**.
- Au-delà du Coordinateur International, les principales lacunes au niveau du Secrétariat concernent la **communication** et la **collecte de fonds**. Le Consortium devra améliorer sa capacité à fournir des systèmes et des plates-formes de communication de pointe, capables de rapprocher ses divers publics à différents niveaux, ainsi que de mieux communiquer le travail et les réalisations du Consortium aux bailleurs de fonds, aux Membres et à d'autres publics. La collecte de fonds est une autre lacune importante en termes de capacité, en ce sens qu'elle ne permet pas de disposer d'un personnel spécifique, à temps partiel ou à temps plein, pour aider à construire et à diversifier les ressources du Consortium, ce qui sera nécessaire pour rétribuer certains des changements dans les ressources humaines du Consortium.
- Outre le rôle de coordinateur de la politique internationale, un soutien supplémentaire en matière de ressources humaines est nécessaire pour le domaine stratégique **du droit, de la politique et du discours**. Ce problème pourrait être partiellement résolu par un engagement plus actif des Membres ayant une expertise dans ces domaines, bien qu'à plus long terme, un groupe bien coordonné d'avocats et de juristes travaillant en étroite collaboration avec les réseaux nationaux et régionaux soit hautement souhaitable. Il convient d'investir dès maintenant dans la création d'une communauté de pratique (par exemple, par le biais de bourses d'études et de stages pour les jeunes juristes nationaux et les défenseurs des populations autochtones/communautaires, de partenariats de recherche avec des instituts pertinents, de possibilités de formation technique, etc.)

- **Coordinateurs Régionaux** : bien qu'il existe un réseau solide de coordinateurs, certaines régions ont connu un roulement considérable et dans d'autres, le modèle fonctionne mieux. Les rôles des Coordinateurs Régionaux sont à temps partiel et semi-volontaires. Pour que le Consortium puisse interagir avec les Membres et soutenir le travail au niveau national, le rôle du Coordinateur Régional est essentiel mais il manque cruellement de ressources à l'heure actuelle. Le Consortium s'orientera vers une professionnalisation du rôle de Coordinateur Régional, en fournissant des termes de référence clairs au sein d'une structure décentralisée qui permet et encourage les Coordinateurs à faire plus pour mobiliser les ressources et développer des stratégies avec les Membres régionaux. La fonction devrait être exercée à temps plein, rémunérée et budgétisée en conséquence.

4.4.4 Financement

Il est difficile d'envisager la stratégie et la mission futures du Consortium sans conclure que le Consortium manque cruellement de ressources. Le Consortium dépend principalement de deux bailleurs de fonds pour couvrir ses coûts de fonctionnement. L'approche du Consortium en matière de collecte de fonds a donné la priorité au financement du travail et des Membres à l'échelle locale et nationale, tout en limitant au minimum les investissements dans le Secrétariat International ou d'autres fonctions centrales. Cette approche a contribué à catalyser l'ensemble du mouvement APAC, mais elle laisse le Consortium lui-même extrêmement vulnérable aux changements qui pourraient survenir au sein de ses principaux bailleurs de fonds, ainsi qu'aux changements et aux transitions de ses propres ressources humaines internes.

Pour approfondir son travail, construire et renforcer ses ressources humaines, tirer profit des opportunités existantes et se positionner en vue de la prochaine succession de leadership, le Consortium devra investir beaucoup plus dans les ressources humaines. Cela nécessitera plus de fonds et un budget plus important, ce qui exigera à son tour une approche plus intensive et concentrée sur la collecte de fonds à toutes les échelles. Les stratégies clés qui seront développées pour la collecte de fonds comprennent :

- Investir dans du personnel occupant à plein temps ou à temps partiel les fonctions spécifiques liées à la collecte de fonds et le développement.
- Consacrer une plus grande part du temps du Coordinateur International à la collecte de fonds et au développement de partenariats, en partie grâce à la décentralisation d'une plus grande partie du travail opérationnel du Consortium aux niveaux régional et national, comme décrit dans le présent document.
- Augmenter et diversifier le soutien opérationnel de base provenant de fondations privées et de philanthropes, où il existe des opportunités significatives parmi les bailleurs de fonds intéressés par l'intersection de la conservation, de la justice sociale, des droits des autochtones et de l'autonomisation des communautés, et poursuivre de « nouvelles » formes de collecte de fonds telles que le *crowd-funding* pour les actions communautaires individuelles. Pour tirer parti de ces opportunités, il faudra améliorer

considérablement la manière dont le Consortium communique sur son travail, ses objectifs et ses réalisations.

- Poursuivre les collaborations avec d'autres organisations et instituts pertinents, des réseaux mondiaux et régionaux et des mouvements sociaux qui suscitent des opportunités de financement tout en minimisant les coûts administratifs (c'est-à-dire en évitant la gestion directe des subventions).

4.4.5 Gouvernance

Le Comité Directeur du Consortium a pour fonction essentielle de conférer une légitimité au Consortium et de veiller à ce qu'il reste connecté à ses principaux constituants. Cette légitimité et cette représentativité ont été une caractéristique essentielle de la composition et de la vitalité du Consortium. Cependant, le Comité Directeur a été confronté à certains défis en termes d'accomplissement des fonctions conventionnelles du Conseil d'administration en matière de prise de décision, d'orientation stratégique, de surveillance et de collecte de fonds.

Le Comité Directeur doit continuer à fournir des liens solides entre les réseaux et à être représentatif, tout renforçant sa capacité à donner des conseils, prendre des décisions clés et responsabiliser le Secrétariat International sur la réalisation de ce plan stratégique et des TdR individuels. L'une des priorités du Consortium est de renforcer la capacité du Comité Directeur à assurer une gouvernance et un leadership solides. Les éléments clés de la stratégie pour y parvenir sont les suivants :

- Veiller à ce **qu'au moins une réunion présentielle du Comité Directeur soit organisée chaque année** (dans la mesure du possible, directement à la suite d'autres événements), ainsi que des réunions trimestrielles régulières à distance. Compte tenu des contraintes financières actuelles, il ne doit pas nécessairement s'agir d'une réunion de l'ensemble du Comité Directeur, mais plutôt d'une réunion d'un sous-comité ou d'une commission.
- Revoir les structures de prise de décision au sein du Comité Directeur, y compris la mise en place d'un **Comité Exécutif** capable d'assurer une surveillance et une orientation plus régulières, compte tenu de la nature vaste, en pleine croissance et géographiquement dispersée du Comité Directeur international.
- Explorer la possibilité de diviser le Comité Directeur en : un **Conseil International** qui assure le lien avec les Membres et autres composantes dans le monde entier, tout en fournissant des **orientations de haut niveau** ; et un Comité Directeur plus restreint et plus opérationnel, qui assure les fonctions plus conventionnelles de comité de gouvernance. Ce dernier pourrait assumer les tâches décrites ci-dessus comme incombant au « Comité Exécutif ».

5 Plan de mise en œuvre

Le plan stratégique sera mis en œuvre au travers d'objectifs annuels, de cibles et de résultats prioritaires qui seront développés aux différents niveaux opérationnels du Consortium. Le cycle de planification annuel comprendra (a) une évaluation des progrès réalisés par rapport aux priorités et objectifs annuels ; (b) des suggestions d'objectifs et de priorités pour l'année suivante ; et (c) des suggestions de changements et de révisions du présent plan stratégique.

Les priorités de mise en œuvre pour 2017-2020 seront développées et intégrées dans les plans de travail existants du Consortium pour 2017-2018. Dans les sections ci-dessous, les engagements en cours dans le cadre des plans et subventions actuels (par exemple, la GSI) sont représentés en italique à côté des plans proposés (en caractères ordinaires).

5.1 Orientations stratégiques

5.1.1 Soutenir l'action locale, nationale et transnationale

- *Soutenir l'auto-renforcement et (comme souhaité) la visibilité des APAC emblématiques au niveau local dans 26 pays.*
- *Aider le PNUD FEM-PPS à fournir des petites subventions et d'autres formes de soutien aux APAC dans 26 pays.*
- *Collaborer avec le Programme mondial des aires protégées de l'UICN pour fournir des évaluations du contexte de gouvernance nationale pour les aires protégées et les APAC dans six pays.*
- *Soutenir la GSI pour évaluer les résultats en matière de conservation et de moyens de subsistance durables et la vitalité de la gouvernance dans les APAC soutenues.*
- *Collaborer avec le PNUD-WCMC sur un examen de la qualité des entrées existantes des APAC dans le registre des APAC et le WDPA et l'inclusion d'au moins 30 nouvelles entrées des APAC d'ici la fin de 2018.*
- Réaliser un examen du statut actuel **des réseaux nationaux des APAC** (y compris les groupes de travail, les coalitions, les associations et les fédérations) dans une sélection de pays, idéalement en tant que composante de la cartographie et des examens situationnels dans le cadre de la GSI. Cela permettra d'identifier les besoins des APAC et des membres nationaux, ainsi que les possibilités de renforcer les réseaux nationaux pour qu'ils puissent se soutenir mutuellement et faire l'objet d'un examen par les pairs (y compris pour l'inscription sur la liste internationale des APAC) et catalyser les réformes appropriées relatives aux APAC au niveau national.
- *Promouvoir et renforcer le plaidoyer dans une quarantaine de pays, notamment grâce à la masse critique des réseaux nationaux APAC.*

- Tester et enrichir un document d'orientation pour "**l'auto-renforcement des APAC**", en soulignant le rôle des réseaux nationaux des APAC, avec des étapes et des meilleures pratiques s'inspirant des cas et des exemples existants.
- *Organiser et soutenir les initiatives de développement des capacités des APAC au niveau régional, par exemple, par des **échanges d'apprentissage**, comme en Asie où il existe des opportunités pour la création d'un réseau régional APAC.*
- Élaborer des plans pour **les efforts de plaidoyer transnationaux** afin de soutenir un nombre choisi des APAC confrontés à des menaces, en étroite collaboration avec l'initiative SAFE, le coordinateur de la politique internationale et le membre du comité directeur chargé des questions juridiques.
- D'ici la fin de 2018, les coordinateurs régionaux et les points focaux nationaux élaboreront **des plans d'action nationaux** initiaux avec les réseaux nationaux des APAC, les membres et les communautés de gardiens des APAC, qui serviront de base à l'élaboration de priorités pour l'action nationale et le soutien futur.

5.1.2 Influencer la politique, le droit et le discours au niveau international

- Élaborer un plan d'action pour faire avancer : les décisions de la 13e Conférence des parties à la CDB, en particulier celles sur l'élaboration de **guides sur les meilleures pratiques pour les APAC** ; les nouveaux indicateurs des objectifs d'Aichi qui font spécifiquement référence au Consortium APAC ; et le projet de guides méthodologiques sur l'évaluation des **contributions des actions collectives** des Peuples Autochtones et communautés locales à la CDB et aux objectifs d'Aichi. Cela devrait être le point central des travaux relatifs à la mise en œuvre de la CDB jusqu'en 2020.
- Développer une stratégie initiale pour les objectifs que le Consortium devrait adopter pour **l'agenda post-2020 de la CDB**, y compris le potentiel pour des objectifs post-Aichi ambitieux liés aux APAC et aux ODD.
- Travailler avec les principaux alliés des Nations Unies et des organisations internationales, y compris les Membres du Consortium, afin de concevoir des mesures et des mécanismes pertinents pour garantir **la responsabilité et la conformité des acteurs de la conservation** avec le droit et les normes internationales en matière de droits humains.
- Réaliser une cartographie des acteurs selon les priorités et l'expertise des Membres du Consortium, en relation avec **d'autres processus politiques internationaux qui touchent les APAC** (tels que le développement durable, le changement climatique, l'agriculture, les entreprises et les droits humains) afin de mieux comprendre les liens et les engagements existants.
- *Poursuivre l'objectif de **leadership et d'impact sur les politiques internationales** - y compris en aidant les Membres à y participer - dans les arènes politiques internationales pertinentes pour la conservation, les droits des Peuples Autochtones, les droits humains, le changement climatique, la sécurité et la souveraineté alimentaires, et les ODD.*
- *Se concentrer sur le renouvellement du **mécanisme d'alerte des APAC** et du partenariat avec les Amis de la Terre International au sujet du Fonds d'action et de solidarité pour les défenseurs des biens communs et des APAC (SAFE).*

- Travailler à l'élaboration d'une stratégie du Consortium sur la question **des industries minières et extractives** en relation avec les APAC.

5.1.3 Élaborer des ponts de communication et du matériel de soutien

- *Poursuivre la recherche et **les avancées techniques** relatives aux APAC (méthodologie de renforcement autonome, vitalité de la gouvernance, analyses régionales historiques avec des synthèses politiques (Policy Briefs) en suivant le modèle de la Synthèse Politique n°3, dans plus de régions).*
- *Continuer à documenter la couverture, les caractéristiques et les valeurs des APAC dans les rapports historiques et la série de **Synthèses Politiques du Consortium**.*
- *Revoir et réorganiser la stratégie de communication du Consortium international (y compris le lancement adéquat du nouveau site Web et au moins une vidéo majeure décrivant les APAC).*
- Développer un **plan de communication clair** pour mettre en œuvre les priorités de ce plan stratégique, afin de mieux assurer le flux efficace d'informations entre les échelles internationale et locale, au service des principaux intérêts et besoins des Membres, et pour mieux mettre en valeur la contribution des APAC au bénéfice de la conservation internationale et d'autres domaines.

5.2 Croissance organisationnelle

5.2.1 Structure organisationnelle

- Le **processus de régionalisation** sera défini plus précisément, avec des termes de référence clairs pour les Coordinateurs Régionaux et les points focaux nationaux, et des processus de planification décentralisés seront révisés et mis en œuvre.
- Les Coordinateurs Régionaux prendront l'initiative de **définir les priorités régionales**, d'élaborer des stratégies et d'identifier les options de mobilisation des ressources nécessaires à ces priorités.
- Toute modification nécessaire des **statuts** et des **lignes directrices opérationnelles** du Consortium sera clairement identifiée lors de la planification du processus de décentralisation et présentée à l'AG de 2017, puis à l'AG de 2018.

5.2.2 Adhésions et partenariats

- *Élaborer, améliorer et adopter une **politique d'adhésion** qui prenne en compte des questions telles que la composition, la représentation, l'équilibre régional et les critères de sélection.*
- *Poursuivre une expansion prudente de l'adhésion pour aller bien au-delà des 120 **Membres** et des 300 **Membres d'Honneur** d'ici fin 2018, avec une bonne répartition régionale.*

- Identifier : (i) des mouvements et réseaux sociaux dans les arènes politiques au sein desquelles le Consortium cherche à étendre son influence ; (ii) l'implication existante des Membres et des Membres d'Honneur dans ces groupes ; et (iii) les opportunités pour le Consortium de développer des **partenariats** pour faire avancer ses trois stratégies principales.

5.2.3 Ressources humaines

- Le Comité Directeur et le Secrétariat International élaboreront un **plan de transition du leadership** pour le Consortium - y compris l'identification et le soutien des personnes désireuses et capables d'assumer des postes clés tels que ceux de Président, de Secrétaire et de Coordinateur International d'ici à fin 2019 - qui pourra être présenté pour examen et approbation fin 2017.
- Recruter un **spécialiste de la communication** et étudier les possibilités de recruter au moins à temps partiel des **experts en collecte de fonds** au sein du Secrétariat.
- Réviser ou développer des **termes de référence** clairs pour définir les rôles de tous les membres du Secrétariat.

5.2.4 Financement

- Élaborer une **stratégie de base pour la collecte de fonds**, en identifiant de nouvelles opportunités ainsi que celles susceptibles d'être renouvelées, et en priorisant les actions visant à diversifier les flux de financement provenant de sources diversifiées, y compris, mais sans s'y limiter, les fondations philanthropiques. Rechercher au moins cinq nouvelles sources pour le financement principal et programmatique, en visant une augmentation substantielle du budget total disponible pour les opérations au-delà de 2018.
- Les Coordinateurs Régionaux et les points focaux nationaux identifieront, dans le cadre de leurs fonctions et stratégies, les opportunités de financement susceptibles de soutenir le travail du Consortium à l'échelle régionale et nationale.

5.2.5 Gouvernance

- Examiner et élaborer un plan de réforme des principales structures de **gouvernance**, y compris les attributions du Comité Directeur et le rôle d'un Conseil des Aînés qui jouerait un rôle stratégique général en tant que consultant. Une division interne des responsabilités entre les membres du Comité Directeur devrait permettre une bonne représentation géographique et assurer une fonction de gouvernance claire. Préparer les révisions des statuts et des directives opérationnelles du Consortium en conséquence.