

**Consortium
APAC**

Plan stratégique 2024-2028 du Consortium APAC

Version de travail finale (externe)

Décembre 2023

Contenu

INTRODUCTION	2
À propos du Consortium APAC	3
À propos de ce document	5
PARTIE 1 : Points forts de notre processus de changement organisationnel en 2023	7
Aperçu du processus	8
Principaux résultats atteints	9
Analyse situationnelle : comprendre le contexte du Consortium	10
PARTIE 2 : Plan stratégique 2024-2028	15
Nos perspectives d'avenir : les changements attendus et comment y parvenir	16
<i>But 1 : autodétermination</i>	19
<i>But 2 : reconnaissance & droits</i>	21
<i>But 3 : influence</i>	23
<i>But 4 : notre organisation</i>	25
Annexe I : glossaire des termes clés	28
Annexe II : résumé du processus de changement organisationnel et du calendrier 2023	30

Remarque : La version française de ce document a été traduite par Rachel Babin et relue par Mathilde Craker.

INTRODUCTION

À propos du Consortium APAC

Le Consortium APAC est une association basée sur ses Membres, qui sert le mouvement mondial pour les territoires de vie en soutenant les priorités autodéterminées des Peuples Autochtones et des communautés locales qui sont les protecteurs de leurs territoires et aires conservés collectivement. Nous les aidons également à obtenir une reconnaissance et un soutien appropriés, notamment la pleine reconnaissance de leurs droits divers, leurs responsabilités, leurs rôles et leurs contributions. Ces territoires et aires sont parfois abrégés en « APAC » dans les arènes internationales, ou plus simplement en « territoires de vie » (consultez l'**Annexe I**). La reconnaissance et le respect des droits des Peuples Autochtones et des communautés locales qui gouvernent, gèrent et conservent leurs terres et territoires collectifs sont essentiels pour une planète en bonne santé.

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

Le Consortium a été créé de manière informelle en 2008 puis [formellement enregistré](#) en tant qu'association à but non lucratif en 2010. Notre association est le fruit de mouvements, de réseaux de volontaires et de collaborations antérieurs, conçue pour faire évoluer les politiques et les pratiques mondiales de conservation de manière à ce qu'elles soient plus favorables aux droits communs, aux responsabilités, aux valeurs et aux systèmes de gouvernance et de gestion des Peuples Autochtones et des communautés locales, et qu'elles les soutiennent davantage.

Dans le [plan stratégique 2017](#) du Consortium, nous avons identifié la « décentralisation régionale » (ci-après nommée « régionalisation ») comme une priorité organisationnelle clé.

Le processus de régionalisation « nécessitera le renforcement de la planification, de la collecte de fonds, de la gestion et de la mise en œuvre au niveau régional, sous la conduite des équipes de coordinations régionales travaillant en lien avec les Membres nationaux et régionaux, y compris les « points focaux nationaux », qui sont des organisations Membres responsables de mener le travail dans les pays clés où le Consortium soutient activement les réseaux nationaux et les plans d'action.

Ce processus permettra aux Membres et Membres d'Honneur de mieux s'approprier le travail du Consortium, notamment en termes de plans d'action aux échelles nationale et régionale, et de s'assurer que le travail répond aux besoins et aux contextes locaux et nationaux. Il donnera également aux équipes de coordinations régionales une position plus claire quant à leurs responsabilités envers les Membres, ainsi qu'une responsabilité mieux définie dans la mobilisation des ressources pour le travail à l'échelle régionale et nationale. »

~ Extrait concernant le processus de régionalisation du plan stratégique 2017 (Section 4.4.1)

Depuis que nous avons entamé concrètement le processus de régionalisation en 2018, il a considérablement approfondi et renforcé le travail du Consortium, en particulier grâce aux réseaux nationaux, aux conseils régionaux et aux équipes de coordination régionales auprès du Secrétariat. Il est géré et déterminé de manière autonome par les Membres de chaque région, dans le respect de leur approche unique de la communication et des relations entre eux, tout en soutenant la vision et la mission globales du Consortium APAC. Compte tenu de la diversité des Membres et des contextes et expériences régionaux, ce processus est unique à chaque région. Cette spécificité est en soi un signe positif de la vitalité et du dynamisme du Consortium.

En parallèle, les Peuples Autochtones, les communautés locales, les organisations et les individus sont impliqués dans notre association en partie parce qu'elle est mondiale et parce que nous partageons des valeurs communes et un objectif commun au-delà de l'infinie diversité de contextes. Ensemble, nous travaillons à trouver un équilibre nuancé entre l'enracinement de l'association au niveau le plus local possible - c'est-à-dire au sein des territoires de vie - et le tissage d'une trame riche en liens, en solidarité et en action collective entre les communautés et les territoires de vie dans des contextes différents, entre les pays et les régions et entre les niveaux local et mondial.

Notre vision

« Un monde où les territoires de vie et leurs protecteurs autochtones et communautaires prospèrent grâce à l'autodétermination, à la conservation de la diversité biologique et culturelle et au bien-être de tous les êtres vivants. »

Notre mission

« Promouvoir la reconnaissance et le soutien appropriés aux aires et territoires du patrimoine autochtone et communautaire (APAC – territoires de vie) aux niveaux local, national et international. »

Notre Manifeste

Notre « [Manifeste pour les territoires de vie](#) » est une déclaration inspirante qui exprime de manière concise la signification fondamentale et la raison d'être du Consortium APAC, tout en véhiculant nos valeurs culturelles et spirituelles communes. Il a été rédigé sous la direction du Conseil des sages et approuvé par l'Assemblée générale du Consortium APAC en 2023.

Nos valeurs centrales

Ainsi que nous l'avons partagé dans notre [Manifeste](#) (2023), nos valeurs centrales incluent :

- Révérence, respect et soin pour la Nature,
- Solidarité, respect, équité, paix et justice,
- Responsabilité mutuelle et collective
- Notre humanité commune
- Décolonisation et rejet de l'assimilation, de la violence et de la discrimination, et
- Célébration des territoires de vie en tant qu'héritage collectif qui nourrit notre santé, bien-être, créativité et joie aux niveaux physique et spirituel.

Ces valeurs sont également reflétées dans nos [Principes et procédures d'adhésion \(2021\)](#) : « Les Membres et les Membres d'Honneur du Consortium APAC défendent et agissent ensemble pour la dignité, le respect, la solidarité, la diversité, la pluralisme, l'interculturalisme, les relations intergénérationnelles et interespèces, l'équité et la justice. Les cosmovisions, la sagesse, les savoirs et le leadership autochtones revêtent une importance particulière. Le Consortium APAC s'engage collectivement non seulement à respecter et mettre en œuvre ces principes et ces valeurs pour le bien commun, mais aussi à s'opposer et à décourager les comportements qui vont à leur encontre et qui peuvent porter préjudice à la mission du Consortium. »

Notre rôle

Nous observons la reconnaissance croissante des crises interconnectées de la biodiversité, du climat et sociale, qui vont de pair avec un changement dans les discours et les approches de la conservation, ainsi que la nécessité d'actions collectives et de mobilisation de masse. Ce contexte général offre au Consortium

APAC une occasion cruciale de renforcer et de promouvoir les territoires de vie comme l'une des voies les plus opportunes, convaincantes et efficaces pour rompre avec les injustices systémiques et faire avancer des changements transformateurs en faveur d'un monde juste.

Le Consortium occupe une position unique au niveau mondial en raison de l'ampleur, de la diversité et du potentiel de ses Membres, de son approche visant à soutenir les priorités autodéterminées des Autochtones et des protecteurs communautaires, et de ses antécédents solides qui témoignent de l'impact et de la crédibilité de son action sur de nombreuses années. Nos valeurs et notre engagement déterminé sont particulièrement importants dans un monde où le pouvoir destructeur du capitalisme extractif continue de se déployer et où une pléthore d'acteurs sont désireux et capables de coopter les questions fondamentales qui menacent les territoires de vie et leurs protecteurs. Notre existence et notre travail se trouvent au point de convergence des questions et des mouvements les plus importants de notre époque. Il est clair que le Consortium APAC a un rôle significatif à jouer en tant qu'organisation fiable, authentique et diversifiée, enracinée dans le mouvement mondial en faveur et au service des territoires de vie.

Principales références :

- [Les origines](#) du Consortium APAC et notre [mission](#) actuelle
- Notre [vision 2010-2020](#)
- [Nos documents directeurs](#)
- Notre [plan stratégique 2017](#)
- [Vidéo d'introduction](#) aux APAC-territoires de vie et au Consortium APAC (2019)
- Une [vidéo courte](#) narrant la première décennie du Consortium APAC (2020)
- Un [résumé des célébrations pour les 10 ans du Consortium APAC](#) (2020)
- Une [synthèse du rapport d'analyse des Membres de 2020](#)
- Le [Rapport 2021 sur les territoires de vie](#)
- Notre [Manifeste pour les territoires de vie](#) (2023)

À propos de ce document

Depuis la création du Consortium APAC en 2008-2010, l'organisation a changé et s'est développée de manière significative. Le contexte externe dans lequel nous œuvrons a également changé de manière drastique - en particulier ces dernières années avec la pandémie - faisant émerger de nouveaux défis et de nouvelles opportunités. Compte tenu de ces changements aux aspects multiples, le Consortium APAC se trouve à un point d'inflexion décisif de sa vie organisationnelle : il s'agit de réfléchir à son histoire, de comprendre son contexte actuel et de se tourner vers des trajectoires futures potentielles.

En 2023, nous avons entrepris un processus ambitieux et au niveau de toute l'organisation afin de réfléchir, de réviser et de planifier l'avenir (en abrégé, le « processus de changement organisationnel »). Comme prévu, ce processus a catalysé des discussions de grande envergure et a mis en lumière des idées cruciales et semé les graines du changement.

Dans la Partie 1 de ce document, nous partageons les points marquants de ce processus, y compris ce que nous avons collectivement identifié comme étant les principaux résultats obtenus par le Consortium APAC depuis sa création et qui sont le fruit de l'analyse situationnelle du contexte actuel du Consortium. Parallèlement à l'élaboration de notre Manifeste pour les territoires de vie au premier semestre 2023, ce processus de réflexion et de révision a préparé le terrain pour la préparation, lors du second semestre, de notre nouveau plan stratégique quinquennal.

Dans la Partie 2 de ce document, nous présentons le plan stratégique global du Consortium APAC pour 2024-2028, y compris les buts principaux, les objectifs et les actions prioritaires. Ce plan stratégique a été approuvé en tant que « version de travail » par le Conseil et le Secrétariat du Consortium APAC et les membres présents du Conseil des sages lors d'une réunion en personne en octobre 2023. Il sera ensuite soumis à l'approbation formelle lors de la prochaine Assemblée générale en 2024. Des plans d'action annuels détailleront la manière dont ce plan stratégique sera mis en pratique, notamment en indiquant qui, au sein de notre écosystème organisationnel, est chargé de prendre la direction des actions prioritaires, les délais prévus et les budgets estimés.

PARTIE 1 :

Points forts de notre processus de changement organisationnel en 2023

Aperçu du processus

Contexte : Treize ans après la création officielle du Consortium APAC, l'association a évolué de nombreuses manières et connu une croissance et une expansion dans diverses régions. Après avoir traversé la pandémie de la COVID-19 et plusieurs transitions organisationnelles, nous choisissons de faire une pause, de respirer, d'approfondir et de rêver grand pour 2023 et au-delà. Ensemble, nous avons entrepris un processus intentionnel et ambitieux de réflexion organisationnelle, de révision et de planification pour l'avenir (nommé ici « processus de changement organisationnel »). Pour l'année 2023 en particulier, ce processus fut une opportunité inestimable de faire une rétrospective de l'évolution de notre organisation, de comprendre le contexte actuel et d'envisager les trajectoires potentielles et les changements souhaités pour l'avenir.

Pourquoi l'importance de ce processus ? En cette période charnière de la vie organisationnelle du Consortium et du mouvement global en faveur des territoires de vie, un tel processus pourrait marquer un tournant qui permettrait à notre association de véritablement réaliser son potentiel collectif.

Ce fut l'occasion de renforcer notre compréhension commune de l'ampleur et de la profondeur de nos Membres et des diverses formes d'action collective, ainsi que des interconnexions et du renforcement mutuel entre les niveaux local, national, (sous)régional et mondial, au sein de notre travail et de notre organisation.

L'élaboration d'un nouveau plan stratégique quinquennal constitue un élément clé de notre processus de changement organisationnel. Il était nécessaire qu'autant le plan stratégique que son processus d'élaboration soient dynamiques et reposent sur nos Membres ainsi que sur le processus de régionalisation en cours, tout en étant guidés par le Manifeste pour les territoires de vie.

Le Consortium APAC prospérera et s'épanouira dans les années à venir si nous embrassons les processus naturels de changement organisationnel (tels que l'évolution des priorités et les transitions de leadership) ainsi que les opportunités qui peuvent en émerger, et si nous sommes suffisamment préparés pour répondre et nous adapter à l'incertitude et aux chocs externes inattendus (comme nous l'avons fait lors de la pandémie).

Il s'agit d'unir nos forces et de co-créeer notre avenir collectif, non seulement en tant qu'organisation, mais aussi en tant que sœurs et frères, amis, alliés et âmes sœurs, unis dans nos valeurs et objectifs communs au service du mouvement pour les territoires de vie.

But général : en ce moment décisif, le but général de notre processus de changement organisationnel de 2023 était de clarifier et de construire une compréhension commune : (a) de la raison d'être, des valeurs, des rôles et des priorités stratégiques du Consortium APAC ; et (b) des cultures organisationnelles, des systèmes et des structures qui permettront de les promouvoir au mieux à l'avenir. La participation active des Membres (en particulier des personnes représentant des territoires de vie) a été facilitée par le processus de régionalisation en cours.

Résumé du processus 2023 à l'échelle de l'organisation : ce processus a comporté de multiples facettes et fut très dynamique. Des centaines de personnes du monde entier unies au sein du Consortium y ont participé dans le cadre de diverses réunions, d'exercices et de consultations en ligne, apportant une diversité d'idées, de points de vue et de propositions (consultez l'**Annexe II**). Le Secrétariat a travaillé dur pour offrir de multiples options de participation et de recherche de consensus tout au long de l'année. Il

s'agit du processus le plus participatif que nous ayons entrepris à ce jour en vue d'élaborer une politique ou une stratégie à l'échelle de toute l'organisation. Néanmoins, compte tenu de la nature complexe du Consortium, il est entendu que l'apprentissage et l'amélioration ont leur place dans de tels processus collectifs et itératifs.

Nous remercions et félicitons celles et ceux qui ont contribué à ce processus de diverses manières - les Membres, les Membres d'Honneur, le Conseil, le Conseil des sages, le Secrétariat, les traducteurs et interprètes ainsi que les organisations alliées. Nous avons franchi ensemble des étapes importantes en 2023, et ce processus collectif de changement organisationnel se poursuivra dans les années à venir, d'une manière que nous ne pouvons qu'imaginer.

Dans le cadre du processus plus large de changement organisationnel en 2023, les phases de réflexion et de révision ont contribué à la finalisation de notre Manifeste pour les territoires de vie, nous ont permis d'articuler les principales réalisations du Consortium APAC depuis notre création et nous ont guidés dans une analyse situationnelle du contexte actuel du Consortium.

Ci-après, nous partageons :

- Les principaux résultats du Consortium APAC à ce jour ; et
- Les grandes lignes de l'analyse situationnelle du contexte actuel du Consortium, y compris les forces et faiblesses internes et les opportunités et menaces externes.

Principaux résultats atteints

En tant qu'association basée sur l'adhésion, le Consortium APAC travaille au service de ses Membres. Nous pouvons considérer notre structure organisationnelle comme un écosystème, dont chaque partie (Membres, Membres d'Honneur, Conseil, Secrétariat, etc.) joue un rôle unique dans différents contextes et à différents niveaux de travail. Lorsque nous parlons des principaux résultats du Consortium, ceux-ci sont, par définition, de nature collective et ont souvent impliqué, de différentes manières, la plupart, voire la totalité, des parties de l'écosystème organisationnel.

Sur la base du processus de réflexion collective entrepris avec nos Membres en 2023, **les quatre principaux résultats atteints par le Consortium APAC** à ce jour sont :

- 1) **Reconnaissance internationale** : le Consortium a contribué à la reconnaissance internationale croissante du rôle central des Peuples Autochtones et des communautés locales dans la conservation de la biodiversité.
- 2) **Solidarité & alliance** : le Consortium a créé des liens de solidarité, des partenariats authentiques et des connexions entre des Membres divers, et a soutenu et développé l'association avec intégrité.
- 3) **Changements dans la législation et les politiques** : en collaboration avec des organisations et des réseaux alliés, le Consortium a joué un rôle majeur dans le plaidoyer en faveur de la reconnaissance des APAC-territoires de vie et des droits humains et collectifs qui y sont associés dans les lois et politiques internationales (en particulier la Convention des Nations Unies sur la diversité biologique et l'UICN), de même que l'ont fait nos Membres auprès des lois et politiques (infra)nationales dans certains pays.
- 4) **Effets catalytiques du processus de renforcement autonome mené par les communautés** : grâce à leur adhésion, les protecteurs autochtones et communautaires des territoires de vie ont eu un effet de levier en termes d'autonomisation, d'inspiration et de motivation, devenant ainsi des modèles d'action pour d'autres personnes et communautés à travers le monde.

En bref, nous avons contribué à la reconnaissance et au soutien croissants des droits, des rôles et des contributions des Peuples Autochtones et des communautés locales à la conservation de la nature – dont les discours, les lois, les politiques et les pratiques - aux niveaux mondial, régional et national.

« [Le Consortium APAC] a favorisé la reconnaissance des APAC-territoires de vie au niveau mondial, influençant de diverses manières les politiques et les lois des gouvernements des états. De même, il a donné une plus grande voix aux Peuples Autochtones et aux communautés locales ainsi qu'à leurs alliés en faveur de la défense de leurs territoires de vie. »

~ Citation d'une personne participant au processus de réflexion organisationnelle et à l'analyse situationnelle

Au niveau interne, l'association compte aujourd'hui 225 organisations Membres et 485 Membres d'Honneur individuels issus de plus de 80 pays¹, et elle mène actuellement un processus dynamique de régionalisation. Les Membres sont principalement des organisations, des fédérations et des réseaux de Peuples Autochtones et de communautés à différentes échelles, ainsi que les organisations de la société civile qui les soutiennent.

Grâce au processus de régionalisation, nous comptons parmi nos Membres un nombre croissant de réseaux nationaux, sous régionaux et régionaux, qui mènent des actions de plaidoyer et de soutien en faveur des territoires de vie, en s'appuyant sur les priorités autodéterminées de leurs propres communautés et pays. Le Consortium a généré de nombreuses opportunités d'apprentissage et d'échange entre pairs, de mise en réseau et d'alliances dans le monde entier, avec des effets de levier catalytiques à mesure que les communautés apprennent les unes des autres, se motivent mutuellement et agissent de manière solidaire. Nous disposons également d'un Conseil ample et divers, d'un Secrétariat hautement motivé et qualifié et de systèmes opérationnels en constante amélioration pour servir et soutenir efficacement nos Membres.

Analyse situationnelle : comprendre le contexte du Consortium

En tant qu'association dynamique basée sur un mouvement, le Consortium APAC n'a cessé d'évoluer depuis sa création, car nous travaillons au service des territoires de vie et des priorités autodéterminées des communautés et personnes qui en sont les protectrices. Cette approche dynamique nous permet également de répondre et de nous adapter à des situations complexes et incertaines ainsi qu'à des défis systémiques. Dans le cadre de notre engagement organisationnel en faveur d'une réflexion et d'un apprentissage continus, il fut essentiel de comprendre le contexte actuel dans lequel nous fonctionnons - autant externe qu'interne- pour élaborer notre plan stratégique des cinq prochaines années.

Dans cette section, nous partageons les grandes lignes de ce que nous, au sein du et en tant que Consortium APAC, avons identifié comme étant nos forces et faiblesses internes les plus importantes et les opportunités et menaces externes les plus significatives qui affectent notre travail collectif. Nous incluons également des citations illustratives provenant d'entretiens, d'événements promouvant la participation des Membres et de consultations en ligne. Cette analyse situationnelle offre un éclairage essentiel sur les aspects que nous devrions nous efforcer de valoriser et de renforcer pour être plus efficaces, et qui nous montrent le chemin vers nos futures orientations stratégiques.

¹ Mise à jour des statistiques d'adhésion en date du mois d'octobre 2023.

Note explicative interne : il s'agit d'une synthèse des meilleurs expériences et points de vue partagés dans le cadre de ce processus. Compte tenu de la diversité inhérente à nos Membres et du processus de régionalisation, il est entendu qu'il existe de nombreuses forces internes à différents niveaux et dans différentes parties de l'organisation, dont certaines qui ne sont peut-être pas représentées ici. Elles se manifestent et sont vécues de diverses manières et dans diverses parties de notre écosystème organisationnel, à différents moments de notre histoire. Certains de ces défis et opportunités sont déjà activement abordés dans le cadre du processus de régionalisation (par exemple, le renforcement de la représentation politique des gardiens des territoires de vie au sein des Conseils régionaux et mondiaux) et le seront encore davantage dans le cadre de notre nouveau plan stratégique 2024-2028.

Principales forces internes :

Les principaux résultats obtenus par le Consortium depuis sa formalisation en tant qu'association sont le fruit d'une interaction entre des forces aux multiples facettes. Nous avons identifié les points forts internes suivants comme étant les plus importants :

- 1) La diversité, l'ampleur, l'étendue et la force collective des Membres.
- 2) La capacité à construire des liens de solidarité, des réseaux et des alliances en tant que partenaire de confiance et crédible.
- 3) Une approche unique et authentique, ancrée dans les réalités des Peuple Autochtone et des protecteurs des communautés et le respect de leur autodétermination.
- 4) Une voix puissante et respectée à de nombreuses échelles, en particulier dans les espaces internationaux.
- 5) Une équipe passionnée, dévouée et résiliente, animée par une aspiration supérieure collective.
- 6) La capacité à puiser dans des valeurs et des expériences partagées et dans notre humanité commune, à travers des contextes incroyablement divers, et à soutenir les communautés dans leurs luttes et leurs priorités au cours de nombreuses années.
- 7) Le leadership en matière d'idées, en particulier l'accent mis par la génération fondatrice sur la gouvernance de la conservation de la nature.

« Le Consortium fut la première association à véritablement tendre un pont entre défenseurs des droits humains et défenseurs de la nature. »

« L'aspect alliance du Consortium est porteur de beaucoup d'espoir pour la solidarité internationale. Nous avons des centaines de Membres qui représentent la diversité des personnes dans le monde. Il y a un grand pouvoir dans tout cela. »

~ Citations de deux personnes participant au processus de réflexion organisationnelle et à l'analyse situationnelle

Principaux défis internes :

Nos plus grandes forces reflètent également nos plus grandes faiblesses. Au fil de la croissance et de l'évolution de l'organisation au cours des 13 dernières années, certains défis de longue date ont persisté, tandis que de nouveaux sont apparus. Au cœur de ces défis internes se trouve le manque de clarté et d'une compréhension commune bien établie de notre objectif, notre orientation stratégique, nos rôles et responsabilités en constante évolution ainsi que les relations au sein et entre les différentes parties de l'organisation.

Ce manque de clarté s'est manifesté sous trois aspects principaux :

- 1) Une structure et une composition des Membres confuses, des déséquilibres de pouvoir préoccupants : malgré l'accent mis sur la qualité et l'intégrité plutôt que sur la quantité, l'augmentation du nombre de Membres a entraîné un déséquilibre entre les « types » de Membres, et entre les Membres et les Membres d'Honneur, y compris en termes de nombre, de motivation à faire partie du Consortium, et de profondeur du lien avec le mouvement en faveur des territoires de vie.
- 2) Des écarts entre les attentes et la réalité dans les systèmes de gouvernance, y compris des préoccupations concernant l'engagement et le leadership proactif au sein du Conseil, la difficulté de répondre à des attentes élevées en tant que volontaires, un mécanisme de responsabilité ambigu entre le Conseil et les Membres, ainsi qu'une représentation inadéquate des protecteurs autochtones et communautaires légitimes des territoires de vie au sein des principaux organes de gouvernance.
- 3) Un Secrétariat et des systèmes de gestion surchargés et manquant de ressources, essayant de répondre à la multiplication des défis mondiaux et des menaces qui pèsent sur les territoires de vie, et tentant de servir des Membres de plus en plus nombreux, ce qui implique un volume de travail et des attentes de plus en plus importants, tout en se heurtant à des contraintes opérationnelles de longue date, telles qu'un soutien financier inadéquat pour le travail à accomplir, dont la rémunération du personnel, et les défis liés à la priorisation des domaines clés de travail étant donné le manque de clarté dans la direction stratégique de la part du Conseil mondial.

« Sur le papier, tous les rôles et responsabilités sont suffisamment clairs pour une organisation horizontale comme le Consortium... le manque de clarté apparaît lorsque l'on considère les relations internes entre les différentes composantes de l'équipe (telles que les relations de travail entre les organes de gouvernance et le Secrétariat). »

~ Citation d'une personne participant au processus de réflexion organisationnelle et à l'analyse situationnelle

Principales opportunités externes :

Alors que le Consortium entre dans la prochaine phase de sa vie organisationnelle, nous avons identifié les changements et tendances externes suivants comme des opportunités clés à saisir pour poursuivre notre mission et réaliser notre Manifeste pour les territoires de vie :

- 1) Le changement au niveau global des approches, des récits et des discours, des lois et des politiques, en matière de conservation, avec un soutien mondial et un élan sans précédent en faveur de la conservation par les Peuples Autochtones et les communautés locales.
- 2) L'augmentation des promesses de financement en faveur de la biodiversité et du climat, une évolution majeure de la philanthropie au profit d'un soutien fort, flexible et fondé sur la confiance pour les organisations à but non lucratif et basées sur les mouvements, ainsi que l'émergence de fonds locaux et de fonds dirigés par des Autochtones pour faciliter un accès plus direct à l'aide financière pour les Peuples Autochtones et les communautés locales.
- 3) La compréhension croissante de l'intersection des crises de la biodiversité, du climat et de l'inégalité et la nécessité d'une plus grande reconnaissance et d'une action collective en faveur des Peuples Autochtones et des communautés locales.

- 4) Les synergies croissantes entre les mouvements (par exemple, la justice environnementale, les droits des Autochtones, les jeunes, les femmes, la justice raciale, la justice économique) et les approches intersectionnelles du plaidoyer, de la solidarité et de l'action collective.

« Alors que les crises multiples (climat, biodiversité, moyens de subsistance, santé, etc.) deviennent de plus en plus visibles, les individus cherchent des alternatives, et les territoires de vie sont une solution puissante que le Consortium peut soutenir. »

~ Citation d'une personne participant au processus de réflexion organisationnelle et à l'analyse situationnelle

Principales menaces externes :

D'autre part, il existe également d'importantes menaces externes qui peuvent continuer à affecter le travail du Consortium ou poser de nouveaux défis à l'avenir. Nous avons identifié les menaces externes suivantes comme étant les plus importantes :

- 1) Le capitalisme extractif et l'omniprésence de la croissance économique.
- 2) Les menaces envers l'influence, le pouvoir et l'action des Peuples Autochtones et des communautés locales (par exemple, la polarisation politique, la montée de l'autoritarisme et des régimes totalitaires qui compromettent l'espace de la société civile, la criminalisation, les restrictions juridiques et financières, etc.)
- 3) La cooptation et l'appropriation de questions essentielles pour les territoires de vie par des organisations et des institutions traditionnelles ou opportunistes.
- 4) Les menaces à l'encontre de l'identité culturelle et de la façon de vivre, les communautés étant de plus en plus déconnectées de leurs terres et territoires et de leurs expériences quotidiennes, et les obstacles que cela pose à la transmission des cosmovisions, des langues et des pratiques aux jeunes générations.
- 5) Les menaces et les conflits spécifiques à chaque pays qui affectent les territoires de vie (par exemple, le trafic de drogue, les conflits armés, les guerres, les phénomènes météorologiques extrêmes).
- 6) Les dérèglements climatiques et écologiques et les autres catastrophes d'origine anthropique.

Globalement :

Étant donné l'intérêt mondial florissant pour les Peuples Autochtones et les communautés locales, principalement dans le contexte de la biodiversité et des questions climatiques, le Consortium n'occupe plus une niche minoritaire. Par conséquent, le besoin de recentrage et d'orientation stratégique est essentiel pour la prochaine phase de l'organisation. En raison d'un processus de régionalisation en constante évolution, d'un paysage mondial changeant et des défis externes croissants auxquels font face les protecteurs des territoires de vie, nous devons trouver un chemin et harmoniser les relations et les dynamiques entre les niveaux local, national, régional et mondial de l'association. En conséquence, élaborer et articuler clairement le rôle, le champ d'action et l'orientation du Consortium - en s'appuyant sur les structures, les forces et les résultats existants et en relevant les défis internes et les menaces et risques externes du contexte actuel - permettra à l'organisation de réaliser son potentiel dans les années à venir.

« ... la voie est ouverte pour promouvoir un véritable changement transformateur dans le domaine de la conservation, et qui de mieux que le Consortium pour le faire ? »

~ Citation d'une personne participant au processus de réflexion organisationnelle et à l'analyse situationnelle

PARTIE 2 : Plan stratégique 2024-2028

Nos perspectives d'avenir : les changements attendus et comment y parvenir

Afin de tirer le meilleur parti de ces forces et opportunités, relever les défis de manière proactive et affiner notre objectif et rôle centraux en tant qu'association basée sur l'adhésion, le Consortium APAC continuera son évolution et son développement grâce à un plan stratégique général pour les cinq prochaines années.

Dans cette section, nous identifions les changements clés auxquels nous contribuerons et expliquons comment nous y parviendrons, notamment grâce aux quatre objectifs fondamentaux et aux voies pour le changement qui sont au cœur de notre plan stratégique 2024-2028. Ci-après, nous partageons les objectifs et les actions prioritaires pour chaque but principal, sur la base desquels nos plans d'action annuels seront élaborés.

Quels sont les principaux changements attendus ?

Nous envisageons un monde où les territoires de vie et leurs communautés protectrices, autochtones et locales, prospèrent grâce à l'exercice de leurs droits, leurs responsabilités et leur autodétermination, à la conservation de la nature et de la diversité biologique et culturelle, ainsi qu'au bien-être de tous les êtres vivants. Dans cette perspective d'avenir, notre mission est de promouvoir la reconnaissance et le soutien appropriés des territoires et aires conservés par les Peuples Autochtones et les communautés locales (« territoires de vie ») aux niveaux local, national, régional et international.

→ *Que signifient les termes « reconnaissance appropriée » et « soutien approprié » ? Pour en savoir plus, consultez l'**Annexe I**.*

En tant qu'organisation basée sur les mouvements et l'adhésion, nous contribuerons aux principaux changements suivants grâce à notre plan stratégique quinquennal :

- a) Dans toutes les régions, multiplier le nombre de protecteurs autochtones et communautaires solides, qui plaident en faveur de leurs territoires de vie et les défendent, dans le respect de leurs priorités autodéterminées pour ces territoires ;
- b) Davantage de politiques et de lois nationales qui reconnaissent, respectent et protègent de manière appropriée les territoires de vie et qui sont mises en œuvre dans la pratique pour garantir les droits des protecteurs ;
- c) Un « meilleur » soutien (plus approprié) aux Peuples Autochtones et aux communautés locales, afin de conserver et défendre leurs territoires de vie selon leurs propres critères et conformément à leur droit à l'autodétermination sur ces territoires ; et
- d) Transformer/changer le modèle de développement économique extractif en modèles et discours alternatifs axés sur le bien-être et les économies locales des territoires de vie qui sont culturellement et écologiquement appropriés, durables et justes.

Comment y parvenir ?

Quatre buts interdépendants optimiseront nos forces et nous permettront de contribuer à ces changements majeurs et d'avancer dans la réalisation de notre vision à long terme et du Manifeste pour les territoires de vie. Chacun d'entre eux met l'accent sur un aspect spécifique : **l'autodétermination** (But 1), **la reconnaissance et les droits** (But 2), **l'influence** (But 3) et **notre organisation** (But 4). Ils tissent une trame de voies interconnectées pour l'action collective et le changement, notamment par le biais du renforcement autonome, de la solidarité, de la mise en réseau, du plaidoyer ainsi que l'apprentissage et l'échange continus. Enracinées dans nos valeurs communes, ces voies pour le changement guident notre quête collective d'un monde plus harmonieux et plus équitable.

- **But 1 : diverses formes de solidarité et de soutien garantissent les priorités autodéterminées et les processus de renforcement autonome des Peuples Autochtones et communautés locales pour le bien-être des territoires de vie.**

Les voies du changement : en tant qu'association au service du mouvement pour les territoires de vie, notre objectif principal est de soutenir les Peuples Autochtones et les communautés locales dans leur renforcement autonome et dans la poursuite de leurs priorités autodéterminées pour leurs territoires de vie, selon leurs propres termes. Le soutien technique et la facilitation, la promotion d'économies basées sur le bien-être, la réponse rapide pour se défendre contre les menaces, la solidarité et les réseaux intercommunautaires, ainsi qu'un soutien financier adapté, contribuent à renforcer la capacité d'action et l'autodétermination. Le But 1 se concentre sur des actions spécifiques au territoire. Il est au cœur de notre processus de régionalisation en cours, avec un fort accent mis sur le soutien aux réseaux nationaux, aux assemblées régionales et aux échanges. Il contribue également, de manière significative, à deux de nos axes de travail thématiques : soutenir et défendre les territoires de vie. Pour atteindre ce But, le Consortium prévoit de promouvoir, dans toutes les régions, le renforcement autonome des protecteurs qui peuvent (ou qui cherchent à) soutenir et défendre leurs territoires de vie et plaider en faveur de leurs priorités autodéterminées. Notre vision est que, grâce à nos efforts collectifs, nous aurons un effectif mondial de protecteurs forts, bien équipés et mieux soutenus dans les régions où le besoin s'en fait sentir et où le Consortium ne compte aucun Membre ou que ceux-ci ne sont pas encore assez nombreux. Le But 1 est le fondement des Buts 2 et 3, qui se concentrent sur les acteurs externes et les systèmes nationaux/étatiques.

- **But 2 : la reconnaissance appropriée, le respect et la protection des territoires de vie et la réalisation des droits de leurs protecteurs.**

Les voies du changement : la reconnaissance et le respect des territoires de vie sont essentiels pour faire face aux principales menaces externes identifiées dans l'analyse situationnelle, notamment le capitalisme extractif et les menaces que les restrictions gouvernementales font peser sur le pouvoir et l'action des communautés. Cela implique la constitution d'une base de données probantes, l'utilisation de stratégies de communication efficaces et le soutien aux Peuples Autochtones et aux communautés locales pour défendre leurs priorités autodéterminées dans les processus politiques et juridiques pertinents qui affectent les territoires de vie. Conjointement avec le But 3, le But 2 vise à créer des conditions favorables dans l'environnement extérieur afin de contribuer à l'aspiration générale à l'autodétermination et au renforcement autonome des protecteurs des territoires de vie (But 1).

- **But 3 : influencer les acteurs externes et leurs pratiques en faveur d'un soutien approprié aux priorités autodéterminées des territoires de vie et de leurs protecteurs.**

Les voies du changement : en complément du But 2 sur la politique et la reconnaissance légale, le But 3 se concentre sur la mobilisation des partenariats et des réseaux pour influencer les pratiques des acteurs externes et leur engagement envers les territoires de vie. Il s'agit avant tout de plaider en faveur de la transparence, de la responsabilité et de l'amélioration des normes et des pratiques des organisations de conservation et environnementales, du secteur privé et des bailleurs de fonds. En plus de développer de bonnes pratiques au sein du Consortium APAC lui-même, nous renforcerons également les réseaux avec des alliés en faveur de changements transformateurs plus amples. Ce but répond à certaines des principales menaces externes, en particulier le risque de cooptation par des organisations opportunistes, tout en tirant parti d'opportunités externes clés telles que le soutien mondial sans précédent et l'élan en faveur de la conservation par les Peuples Autochtones et les communautés locales. Il répond également aux changements notables dans le domaine de la philanthropie, notamment la croissance des engagements financiers en faveur de la biodiversité et des questions climatiques.

- **But 4 : la culture, les systèmes et les structures du Consortium APAC sont sains, durables, solidaires et efficaces.**

Les voies du changement : en tant qu'association basée sur l'adhésion, une partie essentielle de notre travail consiste à nous assurer que nous pouvons servir efficacement nos Membres et le mouvement plus large en faveur des territoires de vie. Le But 4 est axé sur l'exploitation de nos forces internes et la résolution des problèmes internes identifiés dans l'analyse situationnelle, y compris ceux qui concerne nos Membres et nos systèmes de gouvernance et de gestion. Nous y parviendrons en documentant et en communiquant notre histoire, nos valeurs et les processus de changement organisationnel en cours (y compris la régionalisation), ainsi que par des processus de réflexion et de dialogue, d'apprentissage par les pairs, de soutien et de mentorat, de clarification et de révision de nos systèmes et de nos structures. Combinée au processus de régionalisation en cours, la mise en œuvre du But 4 restera très dynamique tout au long du plan stratégique quinquennal.

Globalement, le But 1 est l'axe central du Consortium APAC, c'est-à-dire le renforcement autonome et l'autodétermination des Peuples Autochtones et communautés locales qui protègent les territoires de vie. Les Buts 2 et 3 se concentrent sur la création de conditions favorables en tenant compte de l'environnement extérieur (vis-à-vis des acteurs externes et des systèmes des états-nations) afin de contribuer à l'objectif premier du renforcement autonome et de l'autodétermination des protecteurs des territoires de vie. Les Buts 1 à 3 constituent l'axe principal et le cœur du travail et de la programmation du Consortium.

Le But 4 est axé sur les questions d'organisation interne au sein du Consortium APAC lui-même. Ce but vise à renforcer des conditions propices et un environnement interne sain afin que l'association (y compris nos organes de gouvernance et de gestion) puisse servir efficacement ses Membres ainsi que le mouvement global en faveur des territoires de vie, en particulier dans le cadre du travail programmatique envisagé aux Buts 1 à 3. Les quatre buts sont interdépendants et se renforcent mutuellement, et cherchent à mettre en œuvre notre vision, mission et valeurs générales ainsi que notre Manifeste pour les territoires de vie.

Dans les sections suivantes, nous présentons les buts, objectifs et actions prioritaires du plan stratégique du Consortium pour la période 2024-2028.

Notes explicatives : ce plan stratégique a une portée large et globale, tout en cherchant à refléter la diversité des Membres du Consortium APAC et le large éventail de contributions faites au processus de rédaction, et en tenant compte du fait que des priorités et des plans plus spécifiques peuvent être développés à des niveaux plus localisés, si nécessaire. Conformément à notre pratique habituelle, nous élaborerons des plans d'action et des budgets annuels et nous ferons part des progrès réalisés par le biais de rapports annuels à l'Assemblée générale. Un processus de réflexion, d'examen et de révision à mi-parcours de ce plan stratégique quinquennal permettra au Consortium de procéder aux ajustements nécessaires selon l'évolution des contextes et des priorités des Membres à ce moment-là. Dans le cadre de notre processus de régionalisation en cours et conformément à notre engagement en faveur de l'autodétermination, les assemblées régionales et nationales (sous la direction des conseils régionaux et avec le soutien des équipes de coordination régionales) pourraient utiliser ce plan stratégique global pour élaborer des plans d'action spécifiques à une région ou à un pays afin d'adapter les orientations et les objectifs stratégiques généraux du Consortium à leurs contextes et à leurs priorités spécifiques respectifs.

BUT 1 : AUTO- DÉTERMINATION

But 1 : diverses formes de solidarité et de soutien garantissent les priorités autodéterminées et les processus de renforcement autonome des Peuples Autochtones et communautés locales pour le bien-être des territoires de vie.

Notes explicatives : ce but se concentre sur le soutien direct aux communautés locales et autochtones protectrices des territoires de vie sur ces mêmes territoires, en pleine reconnaissance de leur autodétermination et de leurs divers droits, responsabilités, rôles et contributions. Toutes les formes de soutien mentionnées ci-dessous seront basées sur et en réponse aux priorités autodéterminées –et non à des priorités externes - et à l'autonomie des protecteurs de territoires de vie et varieront en fonction de leurs contextes particuliers et sur base du processus de régionalisation en cours.

Principaux objectifs

- 1) Assurer un soutien technique, de facilitation, de coordination et de communication pour les processus de renforcement autonome en fonction des priorités autodéterminées des protecteurs des territoires de vie.**

Cela se fera par le soutien aux protecteurs des territoires de vie dans les actions prioritaires suivantes sur leur territoire :

- Le renforcement autonome de la gouvernance coutumière ou locale et des systèmes de gestion ;
- La facilitation de l'élaboration de plans de vie, de protocoles et visions communautaires et de déclarations autonomes, en particulier pour la défense, la reconnaissance et le soutien extérieurs ;
- Le renforcement autonome et revitalisation des langues autochtones et locales, de l'éducation, des systèmes de connaissance et des traditions et pratiques culturelles, par le biais, entre autres, d'échanges intergénérationnels ; et
- Le renforcement des capacités des Membres à développer, adapter, traduire, disséminer et favoriser l'utilisation et l'auto-évaluation de divers outils et méthodologies (y compris le guide du processus de renforcement autonome).

- 2) Renforcer et soutenir les économies locales des territoires de vie fondées sur le bien-être, durables et justes, en vue de transformer le discours et le modèle actuels de croissance économique extractive.**

Cela se fera par :

- Le renforcement autonome et le maintien des moyens de subsistance locaux, de la souveraineté alimentaire, des économies et de la nature, y compris par l'adaptation, la revitalisation et/ou l'innovation souhaitées ;
- Le soutien à la documentation autonome des concepts et des pratiques en matière de bien-être, de développement et d'économie ;
- Le développement et la mobilisation des stratégies et des campagnes de communication pour exposer les impacts destructeurs et transformer les discours et les modèles

dominants de la croissance économique extractive ; et

- La promotion de dialogues, d'échanges et d'alliances entre les communautés selon leurs propres récits et pratiques de développement.

3) Mobiliser des réponses rapides et des actions solidaires pour protéger et défendre les territoires de vie et leurs défenseurs contre les menaces immédiates et potentielles et prévenir tout préjudice ou violation futurs².

Cela se fera par :

- Le développement d'un plan de prévention et de réponse rapide pour le Consortium APAC, y compris le renforcement des capacités locales pour répondre aux menaces et aux impacts différenciés sur certains groupes tels que les femmes, les enfants et les personnes âgées ;
- La mobilisation d'un financement direct d'urgence, d'un soutien psychosocial, juridique, médiatique et d'autres formes de soutien pour les territoires de vie et leurs défenseurs, avec une approche intersectionnelle;
- L'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de communication, y compris, mais sans s'y limiter :
 - Le suivi et le partage internes des informations et des mises à jour au sein du Consortium ;
 - La rédaction de lettres de soutien signées par des leaders pertinents du Consortium et la publication d'alertes et de communications externes ;
- L'organisation d'événements et d'actions à plusieurs niveaux visant à renforcer les réseaux de solidarité, la visibilité et le soutien socioculturel aux territoires de vie et à leurs défenseurs ; et
- Le renforcement autonome de la diversité des valeurs, des pratiques culturelles, des cérémonies, des rituels et des autres événements qui entretiennent les liens et le respect entre les territoires de vie et leurs défenseurs.

4) Promouvoir les liens de solidarité, les réseaux et les alliances entre les peuples et les communautés pour renforcer le pouvoir et la capacité d'action des protecteurs des territoires de vie par le biais de l'approfondissement du processus de régionalisation.

Cela se fera par l'organisation et le soutien à :

- Un programme éducatif consacré aux territoires de vie, avec un processus d'apprentissage intergénérationnel et des échanges au sein des territoires et leurs protecteurs et entre eux ;
- Des échanges éducatifs et des événements entre pairs et au niveau des communautés ;
- Des assemblées, réseaux, événements et initiatives nationaux ;
- Des assemblées, réseaux, événements, échanges éducatifs et initiatives sous-régionaux et régionaux ; et
- Des réseaux, événements, échanges éducatifs et initiatives interrégionaux, mondiaux et bioculturels/thématiques³.

² L'objectif 3 vise à contribuer à la réalisation de la politique interne du Consortium sur [la défense des territoires de vie et de leurs défenseurs](#) (2018).

³ Le terme « bioculturel » fait référence aux diverses pratiques bioculturelles, aux moyens de subsistance et aux modes de vie tels que la chasse et la cueillette, le nomadisme et le pastoralisme, la culture itinérante et la pêche, ainsi qu'aux écosystèmes qui abritent ces pratiques (forêts, pâturages et prairies, côtes et océans, etc.). Le terme « thématique » fait référence aux principaux courants thématiques ou domaines de travail du Consortium APAC (documenter, soutenir et défendre les territoires de vie, l'égalité des genres et la jeunesse et les relations intergénérationnelles).

- 5) **Sécuriser un soutien financier flexible, aligné et basé sur la confiance⁴ pour les actions et événements clés, les initiatives catalytiques et le processus de régionalisation en cours, axé sur les priorités provenant des territoires de vie, des réseaux nationaux, des assemblées régionales et des conseils.**

Cela se fera par :

- La facilitation de connexions directes et de création de relations entre les communautés/organisations Membres locales et les bailleurs de fonds potentiels ;
- Le soutien à la formulation et le renforcement de propositions pour sécuriser un financement direct pour les priorités locales, nationales et régionales ; et
- Fournir un soutien financier opérationnel ou catalytique direct pour les priorités nationales, régionales et bioculturelles/thématiques, provenant des fonds obtenus par le Consortium.

BUT 2 : RECONNAISSANCE & DROITS

But 2 : la reconnaissance appropriée des territoires de vie et le respect, la protection et la réalisation des droits de leurs protecteurs

Notes explicatives : le But 2 se concentre sur la reconnaissance des territoires de vie, le respect, la protection et la réalisation des droits au niveau (infra)national, puis régional et enfin international, dans cet ordre de priorité. L'accent est mis en premier lieu sur les systèmes juridiques et politiques des états-nations et sur la responsabilité des autres acteurs au sein de ces systèmes (par exemple, les organisations de protection de la nature, les entreprises). Par « reconnaissance appropriée », nous faisons référence à ce que les protecteurs des territoires de vie concernés jugent approprié pour soutenir leurs priorités autodéterminées, dans le respect de leur contexte.

Principaux objectifs

- 1) **Soutenir les territoires de vie dans l'élaboration de données probantes pour un plaidoyer en faveur de leur reconnaissance et leurs droits.**

Cela se fera par :

- La promotion et le soutien aux recherches et à la documentation menées par les communautés ;
- L'élaboration d'une documentation et d'échanges spécifiques aux territoires (dans le cadre du But 1), le soutien au développement de bases de données (infra)nationales et mondiales, de registres, d'analyses et de publications sur l'importance, l'étendue et le « statut » des territoires de vie, et les capacités associées, y compris en collaboration avec

⁴ « Un soutien financier flexible, aligné et basé sur la confiance » fait référence au soutien financier de bailleurs de fonds dont les valeurs, la mission et les opérations sont conformes au Manifeste du Consortium APAC pour les territoires de vie et qui respectent le consentement libre, informé et préalable. Ce type de soutien financier peut être utilisé pour des priorités autodéterminées sans restrictions, est généralement pluriannuel et a une faible charge administrative. Le financement basé sur la confiance repose sur les relations, la solidarité, la responsabilité mutuelle, la croyance et l'engagement à soutenir le travail de la communauté ou de l'organisation sans l'imposition de priorités de la part du bailleur de fonds.

le Centre mondial de surveillance de la conservation du PNUE et le Registre APAC et/ou Planète protégée (Protected Planet) ;

- La réalisation d'analyses des cadres politiques, juridiques et institutionnels nationaux, régionaux et internationaux qui affectent les territoires de vie, incluant des expériences pratiques de systèmes de justice traditionnels et coutumiers, de cas faisant jurisprudence et d'avancées législatives progressistes ; et
- La promotion et le soutien aux protocoles de recherche communautaire et aux codes d'éthique pour une recherche décoloniale et fondée sur les droits, dans le respect des principes d'auto-détermination et du consentement libre, informé et préalable.

2) Recourir à des stratégies et à des outils de communication qui promeuvent les traditions orales, la décolonisation et l'autonomie, améliorent la visibilité des territoires de vie, transforment les discours et la perception du public, et informent et influencent les décideurs et les alliés.

Cela se fera par :

- Le soutien au partage des compétences et aux possibilités de formation pour les Peuples Autochtones et les communautés locales, pour leur permettre d'utiliser des outils multimédias et des plateformes de médias sociaux et traditionnels, de documenter et célébrer leurs cultures et leurs traditions, et de susciter la dignité et la fierté dans leurs communautés et leurs territoires de vie ;
- Le soutien à la création et à la maintenance de médias communautaires tels que des stations de radio, des sites web et des comptes de médias sociaux pour partager des actualités et des histoires racontées avec leurs propres mots et images ;
- Le recours à des récits convaincants, à des médias audio et visuels et à des campagnes de plaidoyer et de communication collaboratives pour partager les expériences communautaires et les priorités, afin d'informer, engager et influencer les décideurs et le grand public ; et
- Le maintien et le développement continu des plateformes de communication et des formes de soutien de l'organisation du Consortium APAC dans son ensemble, y compris le soutien linguistique, pour s'assurer que le contenu est disponible et accessible dans plusieurs langues.

3) Promouvoir la participation et les stratégies de plaidoyer autodéterminées des Peuples Autochtones et communautés locales dans les processus politiques et juridiques relatifs aux territoires de vie⁵.

Cela se fera par :

- Le soutien au partage des compétences et aux opportunités de formation pour les territoires de vie afin de développer des stratégies et des positions de plaidoyer et des capacités en matière de droit et de négociation pour se représenter efficacement ;
- Le partage des discussions et des résultats observés dans les forums nationaux et internationaux afin d'aider les territoires de vie à plaider en faveur des changements juridiques, politiques et institutionnels souhaités ; et
- L'aide aux territoires de vie et leurs réseaux pour mener leur propre plaidoyer en faveur du développement, de la mise en œuvre et du suivi des lois et politiques aux niveaux national, régional et international.

⁵ Ces processus politiques et juridiques peuvent avoir trait (entre autres) aux droits humains, à la terre, à la biodiversité, au changement climatique, au développement durable, à l'alimentation et à l'agriculture, aux océans, à l'investissement et au commerce, à la pollution, etc.

BUT 3: INFLUENCE

But 3 : influencer les acteurs externes et leurs pratiques en faveur d'un soutien approprié aux priorités autodéterminées des territoires de vie

Notes explicatives : ce but se réfère aux acteurs externes suivants : les organisations de conservation et environnementales, les bailleurs de fonds, les institutions ou agences gouvernementales et des entités du secteur privé. Dans certains cas, ces acteurs nuisent activement à l'environnement et doivent être tenus pour responsables. Dans d'autres cas, ils peuvent être animés de bonnes intentions et être prêts à adopter des formes plus appropriées de partenariat et de soutien. Les acteurs externes qui travaillent clairement à l'encontre des territoires de vie ou de la vie sur Terre dans son ensemble (c'est-à-dire qui posent des menaces directes ou systémiques, plutôt que de travailler en partenariat) pourraient être la cible d'efforts de plaidoyer pour une reconnaissance, un respect et une protection appropriés (sous le But 2) et pour la défense des territoires de vie contre les menaces externes (sous le But 1). Compte tenu de l'omniprésence des injustices systémiques, la résistance et la défense des territoires de vie prennent de nombreuses formes et sont mentionnées à plusieurs endroits de ce plan stratégique.

Principaux objectifs

- 1) Plaider pour transformer l'engagement des acteurs externes auprès des territoires de vie, en particulier au niveau des pratiques concernant l'octroi de subventions, de soutien technique et d'autres formes de soutien, ainsi que dans les cadres internationaux et les mécanismes pertinents.**

Cela se fera par :

- La collaboration avec les Membres et les partenaires engagés sur la documentation et la communication des expériences communautaires en matière de financement, de soutien technique et d'autres formes de soutien de la part d'acteurs externes, y compris les écarts entre la rhétorique et la réalité/la mise en œuvre et ce qui doit changer ;
- L'organisation d'échanges et de dialogues afin de partager et de tirer des enseignements des expériences et de mettre en relation les communautés avec les décideurs au sein des entités externes ; et
- L'engagement auprès de la société civile et des réseaux multipartites et les campagnes de plaidoyer conjointes pour la transparence, la responsabilité et l'amélioration des normes, les stratégies et pratiques des organisations de conservation/environnementales, du secteur privé et des bailleurs de fonds afin d'en assurer la conformité aux priorités autodéterminées des protecteurs des territoires de vie (par exemple, plaider pour que les bailleurs de fonds incluent des conditions relatives aux droits humains dans les subventions qu'ils accordent aux organisations de conservation) ; et
- Le soutien aux Peuples Autochtones et aux communautés locales afin de développer des protocoles pour guider les partenariats externes selon les valeurs et les principes des territoires de vie.

- 2) Au sein du Consortium APAC, modéliser, partager, apprendre et innover davantage en matière de bonnes pratiques et d'expériences de partenariats, notamment en termes de financement et de soutien technique, ainsi que l'engagement auprès de réseaux plus larges qui plaident en faveur des mêmes changements.**

Cela se fera par :

- Le développement d'une analyse et d'une politique interne des acteurs clés en matière de collecte de fonds et de partenariats ;
- La collaboration avec des partenaires financiers dont les valeurs, la mission et les opérations sont en complète adéquation, qui apportent au Consortium et à notre travail collectif un soutien à long terme, flexible et basé sur la confiance, et qui s'engagent à lutter contre les injustices systémiques et à soutenir les droits humains ;
- La collaboration avec les Membres, les partenaires et bailleurs de fonds en adéquation pour la mise en place de mécanismes de financement conjoints en faveur des territoires de vie, tels que des campagnes de *crowdfunding*, des fonds communs, des fonds dirigés par des Peuples Autochtones et/ou dirigés par des communautés locales, et des initiatives coordonnées (note : cela pourrait se faire aux niveaux national, régional, interrégional et/ou mondial) ; et
- La collaboration avec d'autres partenaires, réseaux et mouvements dont les valeurs, la mission et les approches sont fortement en adéquation et qui disposent de capacités complémentaires pour nous aider à entreprendre nos actions prioritaires.

3) Renforcer les réseaux de partenaires et d'alliés qui comprennent, respectent et plaident en faveur des territoires de vie et de leurs protecteurs, ainsi qu'en faveur de changements transformateurs plus vastes.

Cela se fera par :

- Le soutien aux Peuples Autochtones et communautés locales pour tisser des liens et collaborer directement avec des organisations, des réseaux et des mouvements alliés afin de renforcer le pouvoir et l'influence collectifs ;
- L'organisation d'événements, de campagnes et d'initiatives conjointes avec des organisations, des réseaux et des mouvements alliés afin de promouvoir les territoires de vie et de soutenir les protecteurs dans leurs priorités de plaidoyer à court et à long terme ; et
- Le renforcement des partenariats et de la collaboration de l'ensemble de l'organisation du Consortium APAC avec des organisations, des réseaux et des mouvements alliés, notamment des organisations autochtones régionales et des organisations de la société civile centrées sur les droits humains et les droits spécifiques aux groupes, la souveraineté foncière, alimentaire, hydrique et des océans, la biodiversité, l'atténuation du changement climatique et l'adaptation à celui-ci, le développement durable, les mécanismes financiers, ainsi que les droits des affaires et les droits humains.

BUT 4 : NOTRE ORGANISATION

But 4 : la culture, les systèmes et les structures du Consortium APAC sont sains, durables, solidaires et efficaces

Note explicative : alors que les Buts 1 à 3 constituent l'axe principal et le cœur du travail et de la programmation du Consortium, le But 4 est axé sur les questions d'organisation interne au sein du Consortium APAC lui-même. Il vise à relever les principaux défis internes et à exploiter les principales forces internes identifiées dans l'analyse situationnelle (voir Partie 1). Les transformations internes au sein du Consortium s'inscrivent dans un processus créatif continu de développement et de renforcement des systèmes organisationnels collaboratifs, régionaux, décentralisés, adaptatifs et polycentriques. Par exemple, compte tenu de la croissance, de la diversification et de l'évolution de la contribution des Conseils et du Secrétariat aux niveaux régional et mondial, il est essentiel de clarifier et de renforcer les relations, la communication et la coordination entre ces derniers.

Principaux objectifs

- 1) Clarifier/réviser la composition des Membres et les rôles, responsabilités et attentes respectifs des Membres et des Membres d'Honneur, et renforcer les opportunités pour un engagement significatif de la part des Membres et leurs contributions diverses à notre travail collectif.**

Cela se fera par :

- La facilitation des processus inclusifs de dialogue, de consultation et de débat sur la structure et la composition des Membres, les moyens de remédier aux déséquilibres de pouvoir tout en veillant à ce que les Membres soient enracinés dans le mouvement mondial en faveur des territoires de vie ;
- L'articulation plus claire de la manière dont les différents « types » de Membres et de Membres d'Honneur peuvent contribuer de manière significative au travail collectif du Consortium, notamment par le biais de réseaux et d'assemblées nationales et régionales et du processus de régionalisation en général ;
- Le développement des outils de suivi et de communication interne pour améliorer la coordination et encourager l'engagement des Membres dans les différentes activités ;
- La poursuite des analyses participatives triennales des Membres et des Membres d'Honneur afin de mieux comprendre la composition, les expériences, les priorités, les contributions potentielles, etc., des Membres et des Membres d'Honneur à ce moment-là ; et
- L'examen et la révision, si nécessaire, de la politique et des procédures d'adhésion au Consortium, y compris la manière dont les nouveaux Membres et les Membres d'Honneur sont acceptés et accueillis et la manière dont ils s'engagent auprès des organes et des processus de prise de décision.

- 2) Renforcer le leadership stratégique et politique et l'engagement proactif du Conseil et des autres organes de gouvernance afin d'orienter et de soutenir efficacement le travail collectif du Consortium, à la lumière du processus de régionalisation et au service des Membres.**

Cela se fera par :

- La poursuite des processus collectifs de réflexion et d'apprentissage sur le passé, le présent et le(s) futur(s) souhaité(s) quant à la culture, aux systèmes et aux structures internes des organes de gouvernance (en particulier le Conseil mondial et les Conseils régionaux), et en continuant à relever les principaux défis internes et à consolider et

développer les principales forces internes et les aspects positifs ;

- La clarification et la révision, en fonction des besoins, de la structure interne, des rôles, des responsabilités et des modes de collaboration au sein des principaux organes de gouvernance et entre eux (l'Assemblée générale, les Conseils mondial et régionaux, les comités subsidiaires du Conseil mondial (actuellement le Comité Exécutif et le Comité des adhésions), et l'Auditeur des comptes) ;
- Aider les nouveaux membres du Conseil à comprendre et à assumer efficacement leur rôle et leurs responsabilités et favoriser le leadership de la prochaine génération ainsi que les relations intergénérationnelles au sein du Conseil mondial et des Conseils régionaux, en mettant particulièrement l'accent sur les représentants des territoires de vie ;
- La clarification et la révision, en fonction des besoins, des relations et responsabilités mutuelles entre le Conseil mondial et les Conseils régionaux (les organes de gouvernance les plus actifs/constants), le Secrétariat (l'organe de gestion) et le Conseil des sages (un organe consultatif) ;
- Assurer une direction et une orientation de haut niveau au sein du Conseil mondial concernant les responsabilités organisationnelles, y compris la promotion et le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique quinquennal, l'élaboration et l'examen des politiques/procédures internes, la préparation et l'examen des plans d'action et des budgets annuels, et la garantie de ressources financières suffisantes, en étroite collaboration avec le Secrétariat ;
- La meilleure intégration du Conseil mondial dans le processus de régionalisation du Consortium et le travail programmatique aux niveaux régional et mondial (y compris les axes thématiques transversaux) afin de renforcer les liens et les relations avec les Membres, les Conseils régionaux et le Secrétariat ; et
- L'examen et la révision, au besoin, des procédures de gouvernance du Consortium et des autres documents organisationnels/de gouvernance afin de refléter les changements souhaités au niveau des organes de gouvernance et des processus de prise de décision.

3) (Ré)organiser, renforcer et doter en ressources les systèmes opérationnels et le Secrétariat du Consortium afin de mettre en œuvre efficacement le plan stratégique quinquennal et les décisions de l'Assemblée générale et du Conseil de manière réactive et adaptable, à la lumière du processus de régionalisation et au service des Membres du Consortium.

Cet objectif et les actions prioritaires énoncées ci-après sont guidés par l'engagement collectif du Secrétariat en faveur d'un leadership partagé, d'une responsabilité mutuelle, de la régionalisation et de la décentralisation, ainsi que de l'intégration entre les équipes régionales et mondiales.

Cela se fera par :

- D'ici début 2024, élaborer une synthèse des discussions menées à ce jour au sein du Secrétariat au sujet des systèmes de gestion et de fonctionnement internes du Consortium, et développer un plan d'action concis pour mettre en pratique les principaux changements à partir de 2024, dont :
 - Clarifier et réviser, si nécessaire, la structure interne, les rôles, les responsabilités et les modes de collaboration au sein du Secrétariat ;
 - Élaborer un cadre ou des éléments clés de politiques/procédures internes pour le personnel du Secrétariat et les modalités opérationnelles de base, avec des distinctions spécifiques au contexte si nécessaire pour les individus et pour les Membres accueillant des équipes de coordination régionales ou d'autres membres du personnel. Il s'agira notamment de maintenir l'accent sur l'alignement des valeurs et l'engagement de l'ensemble du personnel, sur des approches de travail flexibles et autonomes, sur la diversité des expériences vécues, des compétences et des points de vue, et sur le renforcement d'équipes intergénérationnelles. Cela permettra au personnel et aux équipes de bénéficier

de ressources et d'un soutien raisonnables et équitables et encouragera un leadership et une rotation partagés des Membres accueillant les équipes de coordination régionales ;

- L'intégration et le renforcement de formes flexibles et réactives de *feedback*, de soutien et de mentorat par les pairs dans et entre toutes les « équipes au sein de l'équipe » du Secrétariat, afin de prendre soin, de manière continue, du personnel en place et des relations existantes tout en promouvant la prochaine génération de leadership, en particulier celle issue de Peuples Autochtones et de communautés locales ;
- L'articulation, l'harmonisation et l'amélioration claires des modalités opérationnelles de base et des conditions de travail du personnel (tels que les contrats et la rémunération, l'aide au développement des compétences, la santé et le bien-être) en accord avec nos valeurs, nos principes et nos contextes uniques, ainsi qu'avec nos politiques/procédures [à venir] relatives au personnel ;
- L'élaboration d'un plan pour innover, diversifier et réviser si besoin les « arrangements opérationnels/administratifs et la résidence légale » du Consortium pour s'assurer que le Secrétariat peut fonctionner de manière efficace et efficiente. Cela devrait inclure la flexibilité et le talent nécessaires pour s'adapter à la complexité opérationnelle des Membres (tels que les Membres situés dans des pays ayant des restrictions juridiques et financières) et pour répondre à des défis opérationnels/administratifs inattendus sans interruption significative de notre travail collectif ;
- Le développement d'une nouvelle stratégie/d'un nouveau plan de collecte de fonds enraciné dans les valeurs et les principes du Consortium et accompagné d'exams réguliers du budget et des déboursments avec le Conseil afin de mettre en pratique le plan stratégique quinquennal du Consortium et subvenir à nos besoins de base en termes opérationnels, organisationnels et de suivi ; et
- La poursuite des processus collectifs de réflexion et d'apprentissage sur le passé, le présent et le(s) futur(s) souhaité(s) de la culture, des systèmes et des structures internes du Secrétariat, ainsi que la poursuite de la résolution des principaux défis internes et la consolidation et le développement des principaux points forts et aspects positifs internes.

4) Soutenir les processus intergénérationnels et interculturels de réflexion et d'apprentissage organisationnels, notamment en ce qui concerne les origines, l'histoire et les valeurs centrales du Consortium, la régionalisation et d'autres processus de changement organisationnel, les évolutions du contexte extérieur, ainsi que les perspectives d'avenir pour le Consortium.

Cela se fera par :

- L'organisation d'échanges, d'opportunités d'apprentissage par les pairs et de célébrations des origines et de l'histoire du Consortium ainsi que des processus organisationnels comme la régionalisation ;
- La documentation et les communications sur l'histoire et les valeurs du Consortium et ses processus organisationnels, à la fois en interne au sein de l'association et publiquement ; et
- L'apprentissage auprès d'autres organisations et mouvements basés sur l'adhésion concernant leurs propres processus de réflexion, d'apprentissage et de changement, afin d'appliquer ou d'adapter les idées clés et les leçons de notre contexte organisationnel unique.

Annexe I : glossaire des termes clés

APAC—territoire de vie : pour le Consortium APAC, « APAC-territoire de vie » est l'abréviation de « territoires et aires du patrimoine autochtone et communautaire ». Il s'agit d'un phénomène séculaire, répandu, diversifié et dynamique, dont les manifestations et les noms varient à travers le monde. Une APAC ou un territoire de vie existe lorsque 1) il y a un lien étroit et profond entre un territoire ou une aire de vie et un Peuple Autochtone, et 2) il existe un lien étroit et profond entre un territoire et le Peuple Autochtone ou la communauté locale qui en sont les protecteurs, et que cette relation est généralement ancrée dans l'histoire, l'identité sociale et culturelle, la spiritualité et/ou la dépendance des populations à l'égard du territoire pour leur bien-être matériel et immatériel ; 2) le Peuple ou la communauté protecteurs prend et applique des décisions et des règles concernant le territoire ou l'aire par le biais d'une institution de gouvernance fonctionnelle ; et 3) les décisions et les règles de gouvernance et les efforts de gestion du Peuple ou de la communauté en question contribuent de manière globalement positive à la conservation de la nature ainsi qu'aux moyens de subsistance et au bien-être de la communauté. En lire [plus](#).

Protecteurs : beaucoup de Peuples Autochtones et de communautés locales dans le monde agissent en tant que protecteurs des terres, de l'eau, du ciel, du sol, des gisements de minerais, des ressources naturelles et de la biodiversité qu'ils occupent ou utilisent selon leurs traditions. Le concept de protecteur se construit sur la relation entretenue avec leurs territoires, qui inclut des pratiques culturelles, spirituelles et sociales visant la protection des cycles de la nature, des écosystèmes, des espèces et des caractéristiques du paysage. Ce rôle de protecteur exercé par les Peuples Autochtones et les communautés locales est tout à fait différent du mécanisme par lequel les autorités désignent officiellement des aires « à protéger » et limitent l'utilisation des ressources naturelles par des moyens uniquement réglementaires. Être protecteur signifie « conserver la nature volontairement, en vivant avec elle et à partir d'elle, et en en étant le dépositaire pour les générations futures. À bien des égards, être protecteur d'un territoire signifie le gouverner – de fait, et éventuellement de droit – sur le long terme, avec un sens de la responsabilité et de la protection » (Borrini-Feyerabend *et al.*, 2010). En lire [plus](#).

Autodétermination : le droit à l'autodétermination se réfère au « droit d'un groupe national homogène (« peuple ») vivant sur un territoire de choisir pour lui-même une forme d'organisation politique et juridique pour ce territoire. C'est un droit collectif des Peuples Autochtones de déterminer librement leur propre statut social, politique, culturel et économique » (Reyes, 2017). Bien que l'autodétermination ait souvent été associée à la volonté d'un peuple d'obtenir la sécession d'avec l'état-nation dans lequel il réside, c'est rarement le cas pour les Peuples Autochtones. Au contraire, ils réclament souvent des formes d'autonomie qui incluent l'« autodétermination interne », visant principalement à affirmer leur appartenance à une nation, à maintenir leur identité, leurs langues et leurs pratiques culturelles autochtones, à honorer les relations liées à un lieu, à respecter l'intégrité territoriale et à maintenir les structures de gouvernance traditionnelles. En lire [plus](#).

Reconnaissance appropriée : de nombreux territoires de vie ont subi de graves préjudices ou sont menacés par toute une série de facteurs. À l'origine de ces problèmes et de ces menaces se trouve souvent un manque de reconnaissance appropriée de leur existence et de leur valeur, en particulier de la part d'acteurs extérieurs tels que les états-nations. La reconnaissance appropriée, cependant, n'est ni anodine ni un ensemble de procédures uniformisées, et c'est la communauté protectrice elle-même qui doit déterminer quelle reconnaissance est la plus appropriée pour elle et soutient ses priorités autodéterminées, dans son contexte. On ne se réfère pas à ce que les gouvernements ou les états nationaux et d'autres acteurs extérieurs jugent approprié.

Indépendamment des bonnes intentions, une reconnaissance inappropriée peut être pire que pas de reconnaissance du tout, et les approches de la reconnaissance doivent être adaptées au contexte et aux priorités autodéterminées de la ou des communauté(s) concernée(s). Toute reconnaissance externe

devrait être fondée sur la reconnaissance interne préalable ainsi que sur le consentement libre, informé et préalable des communautés protectrices. La forme de reconnaissance juridique qui est sans doute la plus appropriée a été proposée comme recouvrant les « droits collectifs inaliénables, indivisibles et imprescriptibles » exercés sur un « territoire intégral » et détenus par l'institution de gouvernance autonome légitime (Borrini-Feyerabend *et al.*, 2010). Les droits relatifs à la gouvernance collective sont idéalement combinés à diverses formes de reconnaissance sociale. La reconnaissance sociale peut être comprise comme une attention, une reconnaissance et un éloge publics appropriés. Dans la pratique, la reconnaissance signifie que les règles et réglementations décidées par la communauté protectrice sont honorées, respectées et valorisées par les autorités administratives et les pouvoirs judiciaires de l'état. En lire [plus](#) (*en anglais*).

Soutien approprié : outre une reconnaissance appropriée, les protecteurs des territoires de vie peuvent rechercher divers types de soutien politique, social, juridique, économique et autres formes de « soutien approprié », c'est-à-dire un soutien qu'eux-mêmes jugent le plus approprié à la lumière de leurs priorités autodéterminées dans leur contexte. De nombreux acteurs pertinents de la société, tels que les gouvernements, le secteur privé, les ONG et les activistes, offrent parfois ce soutien pour de nombreuses raisons, mais ce n'est pas toujours ce que les protecteurs souhaitent ou considèrent comme une priorité. Ceux qui ont tendance à offrir un soutien peuvent avoir un certain pouvoir et des privilèges et être suffisamment déterminés pour que les protecteurs aient du mal à refuser ce qui leur est proposé, et finissent donc par recevoir un soutien qui n'est pas souhaité ou inapproprié, voire qui va à l'encontre de leurs propres priorités. Les organisations de soutien qui ont des agendas prédéterminés et des approches rigides sont généralement mal équipées pour comprendre et s'engager auprès des institutions de gouvernance uniques et les approches culturellement diverses des protecteurs des territoires de vie. En raison de forts déséquilibres de pouvoir, même les interventions les mieux intentionnées peuvent avoir des effets néfastes involontaires. Il est essentiel que les acteurs extérieurs qui offrent leur soutien le fasse en réponse aux demandes des communautés protectrices et qu'ils les traitent avec respect et attention. La recherche de leur consentement libre, informé et préalable (norme minimale requise par le droit international, en particulier pour les Peuples Autochtones) est la première étape vers le développement d'une relation juste et réciproque. En général, un soutien approprié doit être (entre autres) direct, accessible, équitable et efficace. Il doit valoriser les valeurs et les ressources internes et locales des communautés et soutenir leurs processus de renforcement autonome. Il pourrait inclure des perspectives spécifiques pour une action positive en faveur des groupes confrontés à des formes spécifiques de marginalisation au sein de certaines communautés ou de la société en général (comme les femmes, les enfants, les personnes handicapées). En lire [plus](#) (*en anglais*).

Annexe II : résumé du processus de changement organisationnel et calendrier 2023

En 2023, le Consortium APAC a entrepris un ambitieux processus de réflexion organisationnelle, de révision et de planification pour l'avenir - désigné en abrégé comme « processus de changement organisationnel ».

Les principales étapes et les faits marquants du processus en 2023 ont été les suivants :

- **Février** : le Conseil confirme la poursuite du processus de changement organisationnel en 2023, notamment avec la collaboration de notre Membre Maliasili pour faciliter certaines parties du processus.
- **Mars** : introduction au processus collectif de réflexion organisationnelle, de révision et de planification pour l'avenir du Consortium lors de la première session de l'Assemblée Générale de l'année.
- **Avril à juin** : réactivation du processus collectif d'élaboration du Manifeste du Consortium, une déclaration politique inspirante qui articule nos valeurs partagées, notre sens profond et notre raison d'être. Ce processus a été mené par le Conseil des sages et le Conseil, et la session finale de l'Assemblée Générale de juin a adopté, par consensus, le [Manifeste](#) en tant que « document vivant ».
- **Avril à juillet** (en parallèle) : réflexion collective et analyse des principales réalisations du Consortium à ce jour, de son objectif principal et de son rôle, de ses forces et faiblesses internes ainsi que des opportunités et menaces externes ; et identification préliminaire des domaines d'action potentiels du Consortium et de ses Buts généraux pour les trois à cinq années à venir. Pour ce faire, le Consortium a, entre autres, révisé les documents existants (tels que [l'analyse des Membres de 2020](#)) et organisé des événements internationaux en ligne avec les Membres, des sondages interactifs et des opportunités de partage d'opinions via Loomio (une plateforme de construction de consensus en ligne), des réunions de groupe, des entretiens individuels avec les membres du Conseil, du Secrétariat, du Conseil des sages et les partenaires financiers de longue date, ainsi que des discussions centrées sur les régions.
- **Juillet à septembre** : réflexion collective et étude en profondeur des principaux défis organisationnels internes identifiés dans l'analyse situationnelle, en mettant l'accent sur nos systèmes de gouvernance et de gestion, et élaboration conjointe de scénarios potentiels pour l'avenir. Cette approche a inclus (et continuera d'inclure), entre autres, plusieurs réunions en ligne au sein et entre le Conseil, le Secrétariat et le Conseil des sages, des recherches documentaires et des entretiens avec d'autres organisations similaires afin d'apprendre de leurs expériences ainsi que la synthèse d'un large éventail de discussions au cours non seulement des derniers mois mais aussi des dernières années.
- **Juillet à septembre** (en parallèle) : rédaction collective du nouveau plan stratégique du Consortium (dont la priorisation des buts, objectifs et actions clés), avec le Conseil, le Secrétariat, le Conseil des sages et l'ensemble des Membres, en s'appuyant sur toutes les discussions et contributions recueillies jusqu'à présent. Le projet de travail a été partagé début septembre avec tous les Membres afin de recevoir leurs commentaires. Un événement en ligne de participation des Membres, réalisé fin septembre, leur a donné l'opportunité de partager leurs points de vue et de discuter du projet de plan stratégique de manière groupale. Dans plusieurs régions, les membres du Conseil et les équipes de coordination régionale auprès du Secrétariat ont facilité les discussions avec les Membres sur le projet de plan stratégique et les aspects relatifs à la

gouvernance et à la gestion et, dans certains cas, ont transmis par écrit leurs réactions au nom de leurs groupes nationaux ou régionaux.

- **Octobre** : le projet de plan stratégique a été révisé en tenant compte de tous les commentaires reçus, puis partagé avec l'ensemble des Membres au début du mois d'octobre. Du 9 au 13 octobre, 50 personnes membres du Conseil, du Secrétariat et du Conseil des sages (ainsi que les interprètes et les facilitateurs) se sont réunies en personne au Kenya pour discuter plus en détail, développer et finaliser le nouveau plan stratégique du Consortium et les changements qui en découlent pour le Conseil et le Secrétariat. Bien que le Conseil est mandaté pour adopter le nouveau plan stratégique au nom de l'association, il a été décidé, lors du dernier jour de la réunion présentielle au Kenya, de l'approuver en tant que « version de travail » - en invitant les membres actuels du Secrétariat et du Conseil des sages à se joindre à cette décision - et de la soumettre à l'approbation formelle de l'ensemble des Membres lors de la prochaine Assemblée Générale (qui devrait se tenir entre avril et juin 2024).
- **Novembre-décembre** : la version de travail approuvée du plan stratégique a été mise à jour pour intégrer les derniers apports de la réunion au Kenya et a été partagée avec le Conseil, le Secrétariat et le Conseil des sages en tant que "version de travail interne". Elle a ensuite été révisée pour devenir une "version de travail externe" (le présent document) et partagée avec les Membres ; cette version sera traduite, éditée et partagée publiquement au début de l'année 2024. Le plan d'action 2024 (conjointement avec la première année du nouveau plan stratégique) est en cours d'élaboration collective et sera finalisé début 2024.