

DOCUMENT 05 : ILC GOVERNANCE REVIEW

Contexte

Le cadre de gouvernance de l'ILC est resté largement inchangé depuis sa création en 1995 avec 21 membres fondateurs. En 2017, l'Assemblée des membres a procédé à une première révision pour reconnaître le rôle de la régionalisation au sein d'un réseau en pleine expansion. L'ILC entamera la nouvelle stratégie 2022-30 avec environ 300 membres, travaillant dans plus de 80 pays. Près de la moitié d'entre eux sont des *organisations populaires*, représentant collectivement plus de 70 millions de personnes.

À la lumière de l'évolution de l'ILC et de sa nouvelle stratégie 2022-30, le 37^e Conseil de l'ILC a chargé un groupe de travail d'examiner la gouvernance de l'ILC. L'objectif était de corriger les déséquilibres de pouvoir dans le processus décisionnel de l'ILC et de renforcer sa nature ascendante et régionalisée, tout en reconnaissant la consolidation croissante des coalitions nationales. Il a également répondu à la recommandation de la récente évaluation d'impact (voir encadré) de revoir la gouvernance de l'ILC à la lumière de sa complexité croissante.

2016-21 Analyse d'impact Recommandation 12 sur la gouvernance :

Il est manifestement nécessaire de reconsidérer les structures de gouvernance de deux manières : d'abord, au sein du Conseil lui-même, et ensuite au niveau régional. Les solutions ultimes ne sont pas encore claires, mais l'ILC doit consacrer du temps à l'exploration de cette question en tant que collectif. Pour ce faire, l'ILC devrait commander un examen ouvert et inclusif des structures de gouvernance afin de déterminer la meilleure façon d'aller de l'avant.

Le groupe de travail a coopté huit membres représentant différents groupes d'intérêt.¹ Il s'est réuni virtuellement à cinq reprises, tout en échangeant par courriel et par d'autres moyens entre les réunions. Il a présenté son rapport lors d'une réunion du Conseil le 6 octobre 2021. Le rapport complet est disponible sur demande.

¹ Les membres du conseil qui se sont portés volontaires pour faire partie du groupe : Anne Larsson (CIFOR) ; Dewi Kartika (KPA) ; Amina Amharech (AZUL) ; Selmira Flores (NITLAPAN) Jean Philippe Audinet (FIDA) ; Fridah Githuku (GROOTS), Rowshan Jahan Moni (ALRD) et Barbara Codispoti (OXFAM).

Le défi à relever

L'ILC a été créé pour favoriser le dialogue au sein d'une coalition d'égaux, fondée sur la diversité. La grande diversité des membres d'ILC est appréciée. Cependant, *il existe de réels déséquilibres de pouvoir*, et certains éléments de son cadre actuel de gouvernance et de gestion ne permettent pas de surmonter ces asymétries de pouvoir. Ceux-ci limitent la capacité de certains membres à participer pleinement à la prise de décision.

Le groupe de travail a reconnu deux sources principales de différences de pouvoir, l'une découlant de la diversité des membres - la nature même de la coalition - et l'autre découlant de la gouvernance et des institutions de la coalition. Si la première est un atout de l'ILC et ne peut être modifiée, la seconde doit être corrigée. En effet, précisément en raison de la première (diversité), les dispositions institutionnelles ne peuvent être neutres (par exemple, "traiter les gens sur un pied d'égalité") sans renforcer les inégalités. Une "approche unique", par exemple dans les systèmes administratifs ou institutionnels, favorise ceux qui y sont les plus familiers.

L'ILC doit reconnaître les déséquilibres existants et prendre des mesures, comme la discrimination positive dans le contexte d'une coalition diversifiée, pour y remédier.

Le groupe de travail a identifié 32 questions qui caractérisent le défi global, et les a organisées autour de deux déterminants principaux. Le premier est la diversité et la nature des membres de l'ILC, les déséquilibres généraux de pouvoir et les différences d'intérêt. Le second est la structure institutionnelle de l'ILC, qui entraîne des asymétries de pouvoir dans les relations entre le Conseil et l'équipe unique, ainsi que dans les relations avec les comités directeurs régionaux et les plateformes régionales.

Recommandations proposées

Un certain nombre de recommandations du groupe de travail sont déjà en cours de traitement, notamment :

- L'idée de cette coalition ne devrait pas être de "financer des membres" mais de "financer des interventions à fort impact pour les droits fonciers", ce qui est fondamental pour la nouvelle stratégie.
- Éviter les niveaux de décision inefficaces en matière d'allocation budgétaire, ce à quoi remédie la structure budgétaire unique de la nouvelle stratégie

Sur la base de l'examen du groupe de travail, le Conseil formule les recommandations supplémentaires suivantes selon trois axes qui appellent des réponses différenciées.

VOLET 1 : RECOMMANDATIONS AU NOUVEAU CONSEIL SUR LE CHANGEMENT DES PRATIQUES.

Il s'agit de changements de pratiques qui peuvent être mis en œuvre immédiatement car ils relèvent entièrement du mandat du Conseil.

Les recommandations suivantes sont destinées à être examinées par le nouveau Conseil lors de son entrée en fonction après l'Assemblée des membres.

- **Induction** : Mettez en place un processus d'initiation complet pour le Conseil entrant. Il s'agit notamment de discuter des attentes et de fixer des objectifs et des indicateurs clairs pour leur mandat, et de surveiller les progrès. Veillez à ce que le temps d'initiation soit suffisant et utilisez la documentation pertinente et faites appel aux anciens membres du conseil pour l'initiation.
- **Histoire de la Coalition** : Le Conseil devrait superviser sa documentation en vue de sa diffusion et de sa discussion avec les membres, afin de contribuer à la compréhension entre les membres et de clarifier les rôles, en particulier pour construire la solidarité pour l'avenir.
- **Commentaires des membres** : Mettre en œuvre dès que possible une enquête sur la gouvernance auprès des membres, comme base de référence, qui sera mise en œuvre annuellement et ensuite intégrée dans la prochaine et les futures enquêtes triennales auprès des membres.
- **Réunions** : Le Conseil doit convoquer ses propres réunions, décider de l'ordre du jour, décider des personnes à inviter, y compris les membres du Secrétariat qui doivent être présents pour chaque point de l'ordre du jour. Le conseil doit disposer d'un temps suffisant pour se réunir sans la présence d'autres personnes.
- **Documentation** : Prévoyez suffisamment de temps pour recevoir les documents, et assurez d'un soutien et d'une facilitation adéquats de la part de l'équipe ILC. Utilisez des "documents du conseil" avec un objectif, un contexte et une action requise clairs pour chaque point. Attachez les documents aux points de l'ordre du jour par leur numéro, etc. (meilleures pratiques pour les conseils).
- **Établissement de l'ordre du jour** : L'ordre du jour doit être fixé au moins deux semaines avant la réunion, entre les présidents et le secrétariat. Une courte réunion du conseil pourrait être organisée pour discuter de l'ordre du jour avant de le finaliser.
- **Contenu** : Envisager des quotas de temps pour l'ordre du jour, afin de garantir que les tâches administratives (25 %) soient secondaires par rapport aux discussions stratégiques (75 %).
- **Groupe de travail sur les OC** : Étendre le mandat du groupe de travail des OSB pour assurer une voix forte et coordonnée des OSB dans la réforme de la gouvernance et la transition vers une nouvelle stratégie.
- **Conflit/tension au sein des membres** : Aller au-delà du mécanisme actuel de résolution des conflits pour couvrir les tensions et les conflits de toutes sortes. S'assurer que les voies de résolution sont établies pour chaque type, et bien comprises par les membres - y compris les mécanismes de conflit existants des OIG.

VOLET DEUX : RECOMMANDATIONS A L'ASSEMBLEE POUR AUTORISER DES MODIFICATIONS PROVISOIRES DES PRATIQUES DE GOUVERNANCE DE L'ILC

Il s'agit de changements provisoires dans les pratiques de gouvernance de l'ILC qui seront décidés par le nouveau Conseil et les Comités directeurs régionaux. Ils devront éventuellement être officialisés par des amendements à la Charte de l'ILC.

Les recommandations suivantes concernent des changements dans la gouvernance de l'ILC qui vont au-delà des stipulations de la Charte de l'ILC. En tant que telles, elles nécessitent l'autorisation des membres pour être pratiquées sur une base provisoire. Les changements apportés par le nouveau

Conseil et les Comités directeurs régionaux seront formalisés par des amendements à la Charte par une Assemblée des membres ultérieure.

ÉNONCÉ DU PROBLÈME	ACTION PROPOSÉE
Pour une coalition importante et en pleine expansion, un conseil mondial se réunissant deux fois par an n'est pas un organe de décision efficace. L'inclusion et la participation ne peuvent pas dépendre du conseil mondial.	<ul style="list-style-type: none"> • Envisager une rotation des présidents à chaque réunion, représentant une certaine circonscription. • Envisager des réunions en petits groupes ou des caucus de membres du conseil avant ou pendant les réunions du conseil pour réfléchir à l'ordre du jour ou à des sujets spécifiques.
Les conseillers arrivent au Conseil sans aucune expérience - les membres expérimentés ont un avantage sur les autres, par exemple les organisations de base sont plus susceptibles d'effectuer une rotation.	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorat par des membres sortants pour une période déterminée (jumelage de nouveaux membres avec d'anciens membres). • Le programme d'initiation au conseil d'administration sera dirigé par d'anciens membres du conseil. • Création d'un comité consultatif composé d'anciens membres du conseil d'administration • Le départ à la retraite des membres du conseil et du CDR devrait être échelonné/réparti sur plusieurs années. De cette façon, nous éviterons d'avoir un conseil ou des comités directeurs régionaux entièrement nouveaux.
Comment gérer les "conflits" ou les désaccords entre les membres de la coalition ?	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que tous les types de membres aient pleinement accès au mécanisme de résolution des litiges, avec un soutien entre membres si nécessaire.
Le Conseil actuel ne correspond pas à une représentation proportionnelle des membres, ce qui désavantage la base.	<ul style="list-style-type: none"> • Rendre la composition du conseil proportionnelle à celle des membres de l'ILC, ou au moins augmenter le poids des organisations de base représentées au conseil.

TRACK THREE : RECOMMANDATIONS A L'ASSEMBLEE POUR LANCER UN PROCESSUS PLUS LARGE DE REFORME DE LA GOUVERNANCE SOUS LA DIRECTION DES MEMBRES DE L'ILC

Ceci propose le lancement d'un processus qui engage les membres sur la réforme de la gouvernance de l'ILC, menant à un plan d'action et à une révision formelle de la Charte de l'ILC.

L'ensemble des réformes de la gouvernance et leur formalisation dans la Charte de l'ILC exigent un examen plus large de la part des membres. Certaines nécessiteront des progrès sur les changements culturels nécessaires avant de se précipiter sur les changements institutionnels. Ces changements aboutiront probablement à un système de gouvernance plus complexe qui accroît les mandats au niveau régional (et éventuellement national), pour se réduire à un ensemble de responsabilités plus ciblées pour le Conseil mondial.

Un groupe de travail supervisé par le Conseil nouvellement élu est proposé pour superviser un processus de révision, y compris avec le soutien d'un consultant externe si nécessaire. Ce groupe de travail pourrait faire le point sur l'analyse complète du groupe de travail précédent, ainsi que sur le processus de régionalisation à ce jour, et s'appuyer sur les leçons apprises. Différents types d'organisations membres devraient être engagés pour apporter des idées sur la façon de passer à une coalition plus collaborative, dirigée par les membres, avec les organisations de personnes comme force motrice. Cela peut inclure, par exemple, des ateliers sur la théorie du changement, où les membres

parviennent à une compréhension mutuelle du rôle et du potentiel des différents types de membres et d'alliances.

Le groupe de travail pourrait envisager de transformer progressivement les comités directeurs régionaux en conseils régionaux, qui pourraient mieux fonctionner pour gérer la taille, la complexité et la diversité croissantes des membres. Le recrutement des membres doit être guidé par l'impératif de garantir la mixité des membres de la coalition, et des quotas peuvent être envisagés pour les pays comptant de nombreux membres.

Le groupe de travail (ou le consultant) établira des objectifs assortis d'indicateurs de progrès clairs et d'un système de suivi dans le temps.

La structuration de la gouvernance prendra en compte les implications d'une nouvelle expansion des membres.

Le groupe de travail devrait avoir un mandat de 12 mois, au cours duquel une assemblée virtuelle des membres devrait apporter les modifications nécessaires à la charte de l'ILC.

Il est demandé à la 8^{ème} assemblée des membres de :

- **Autoriser le nouveau Conseil et les Comités directeurs régionaux à apporter des changements provisoires aux pratiques de gouvernance de l'ILC avant leur formalisation éventuelle par des amendements à la Charte de l'ILC.**
- **Autoriser le Conseil à superviser un processus mené par un groupe de travail qui engage les membres sur la réforme de la gouvernance de l'ILC, menant à un plan d'action et à une révision formelle de la Charte de l'ILC dans les 12 mois.**