

Groupe de travail sur la gouvernance
Rapport final au Conseil de l'ILC
6 octobre 2021

Le groupe de travail sur la gouvernance a été mandaté lors de la 37^{ème} réunion du Conseil de l'ILC en juin 2021. Il a été formé sur la base de la reconnaissance du fait que la gouvernance de l'ILC doit renforcer sa nature ascendante et que, bien qu'elle ait été formée pour favoriser le dialogue sans déséquilibres de pouvoir dans une coalition fondée sur la diversité, la composition très diversifiée de l'ILC, les déséquilibres de pouvoir réels et certains éléments de son cadre de gouvernance et de gestion actuel entraînent des asymétries de pouvoir permanentes qui limitent la capacité de certains membres à participer pleinement à la prise de décision.

Ainsi, comme l'indique également la récente évaluation d'impact, le Conseil a déterminé que la taille et la complexité de l'ILC exigent un examen de la meilleure façon de le gérer en tant que réseau dirigé par les membres et régionalisé œuvrant pour le changement de système.

Grâce à un processus inclusif et représentatif, cet examen de la gouvernance de l'ILC vise à fournir des recommandations pour la mise à jour des institutions de gouvernance de l'ILC et le fonctionnement des processus de gouvernance de l'ILC (voir les TdR).

Le groupe de travail

Le groupe de travail est composé de 8 membres, représentant différents groupes d'intérêt, l'histoire et la connaissance de la coalition et la compréhension de la gouvernance : Amina Amharech, Jean-Philippe Audinet, Barbara Codispoti, Selmira Flores, Fridah Githuku, Dewi Kartika, Anne Larson et Moni Rowshan. Le groupe a tenu 5 réunions en personne d'environ 2 heures chacune, la première pour discuter et affiner les TdR, la deuxième pour finaliser les TdR et faire un brainstorming. Les trois dernières réunions se sont concentrées sur la définition claire des problèmes et l'examen des recommandations pour les résoudre. Entre les réunions, nous avons suivi les conseils des TdR pour organiser les notes de nos discussions et fournir des commentaires pour alimenter chaque réunion suivante. Dans certains cas, les membres du GT ont pu consulter leurs électeurs pour obtenir des contributions supplémentaires. Pour la dernière réunion et dans les notes fournies ci-dessous, nous avons converti les informations en un tableau d'orientation à présenter au Conseil et avons partagé les commentaires et les contributions finales par courriel.

Le tableau est basé sur la reconnaissance de 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 des institutions de la coalition. Nous comprenons que nous ne pouvons pas changer la première, mais précisément à cause de la première, les dispositions institutionnelles ne peuvent pas être neutres (par exemple, "traiter les gens comme des égaux") sans renforcer les inégalités. La charte de l'ILC reconnaît et valorise les différentes perspectives (institutionnelles/individuelles) au sein de l'ILC (les grands et les petits, le nord et le sud, les profils d'experts (officiels) et les personnes représentant les personnes touchées par le problème, etc.). Pourtant, une "approche unique", comme dans le cas des systèmes administratifs ou institutionnels, favorise ceux qui les connaissent le mieux. 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.

Conscients de la complexité du sujet, nous présentons humblement notre caractérisation des problèmes et quelques solutions potentielles à examiner.

LES DÉTERMINANTS DES PROBLÈMES	Caractérisation du problème	SOLUTIONS PROPOSÉES pour réaliser progressivement les changements structurels (3 prochaines années)	SCENARIOS (prochaine décennie)	Observations et risques
	Nécessité d'assurer le changement de gouvernance au fil du temps	<u>Nécessité de fixer des objectifs clairs en matière de gouvernance, avec des indicateurs, une base de référence et un suivi des progrès.</u>		
1. diversité et nature de l'ILC <i>Déséquilibres généraux de pouvoir et divergences d'intérêts en dehors de la coalition qui affectent les</i>	Certains membres estiment qu'ils ne sont pas traités sur un pied d'égalité au sein de la coalition. Certains membres s'inquiètent de la domination des OIG au sein de la coalition ; d'autres ont l'impression	Pour surmonter les déséquilibres de pouvoir, il faut une action positive ou une discrimination positive, et non pas simplement nous rassembler dans une coalition avec de bonnes intentions. Pour les privilégiés : Il s'agit d'être toujours conscient des préjugés, de travailler à les changer et d'être tenu	LES MÉCANISMES de COLLABORATION et de DIALOGUE SONT BASÉS sur la pleine reconnaissance des	

<p><i>relations au sein de la coalition ou les efforts de la coalition ou de ses membres.</i></p>	<p>que les grandes ONG sont également favorisées.</p> <p>Cela affecte la capacité à dialoguer -Effet sur l'engagement des membres</p> <p>Traiter les gens de la même manière sans reconnaître les déséquilibres existants peut renforcer les inégalités existantes.</p> <p>Une taille unique (dans la gouvernance et les opérations) peut favoriser certains au détriment d'autres.</p>	<p>responsable ; d'utiliser les privilèges pour ouvrir des espaces pour les autres.</p> <p>Pour la coalition dans son ensemble : Il s'agit de se mettre d'accord et de fixer des objectifs clairs, des indicateurs et de suivre les progrès :</p> <p><u>Ajouter le module de gouvernance à l'enquête triennale auprès des membres (ou commencer par une enquête annuelle distincte, puis l'ajouter à l'enquête standard) ?</u></p> <p>Pour les institutions de gouvernance, voir la section 2.</p>	<p>déséquilibres de pouvoir au sein de la coalition.</p> <p>L'ILC propose de nouveaux modèles d'engagement pour réaliser pleinement le potentiel du mélange de membres OIG/OSC/OBC, ainsi que pour transformer les conflits potentiels.</p>	
	<p>Organisations populaires/membres de la base considérés comme des "bénéficiaires".</p> <p>Certains membres ne comprennent pas pourquoi certaines OIG font partie de l'ILC.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alors que certains (beaucoup ?) considèrent comme acquis qu'il y a un avantage à ce que les OIG et les organisations populaires travaillent ensemble, il y a peu de connaissance de l'histoire, de la façon dont ces relations ont changé au fil du temps ; les membres ne connaissent pas non plus d'exemples concrets de la façon dont cette relation a conduit au changement. - Il n'est pas évident de savoir qui est le mieux à même d'apaiser les relations de tension entre les membres (du conseil et autres) 	<p><u>Recadrage</u> : L'idée de cette coalition ne devrait pas être de "financer les membres" mais de "financer des interventions à fort impact pour les droits fonciers".</p> <p><u>Documentez l'histoire</u> de la formation de la coalition et les changements intervenus au fil du temps pour soutenir un changement de culture au sein de la coalition (histoire, objectif, opportunité) :</p> <p>Les OIG (et les I/ONG) ont besoin de la base pour avoir un impact.</p> <p>Les OIG sont/ont été perçues comme des donateurs et les communautés de base comme des bénéficiaires : cela doit changer ; recadrage en tant que partenaires.</p> <p>Les représentants individuels des membres des OIG ne parlent pas au nom de leurs institutions, mais ils soutiennent les objectifs de la coalition - leurs défis et leur rôle au sein de la coalition doivent être largement convenus et compris.</p> <p>Les OIG ne peuvent pas servir d'intermédiaire entre les militants nationaux et leurs conseils d'administration, mais elles peuvent néanmoins être des alliés essentiels.</p> <p>Comment les alliances régionales (et parfois nationales) peuvent et ont conduit au changement</p> <p>-clarifier le rôle et la contribution des types de membres</p>		

	<p>Les représentants des OIG ne représentent pas pleinement leurs organisations et ne parlent pas en leur nom. Ils sont confrontés à leurs propres défis et luttes internes pour maintenir la terre à l'ordre du jour. Une marge d'action limitée au niveau national.</p>	<p>- "nous avons besoin les uns des autres"</p>		
	<p>Comment gérer les "conflits" ou les désaccords entre les membres de la coalition ?</p>	<p>Créer (élire ?) un <u>comité</u> pour aider à résoudre les conflits (ou favoriser un engagement direct, par exemple au niveau national) entre les membres. Cette tâche ne devrait pas être confiée au secrétariat.</p> <p>Nécessité de caractériser quel type de conflits, par exemple</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. mauvais comportements des membres : harcèlement sexuel, mauvaise gestion financière non liée au contrôle interne de l'institution hôte ; combler les lacunes existantes. 2. questions de représentativité, conflits politiques) entre les membres <p>Clarifier les mécanismes existants. Créer un mécanisme là où il y a des lacunes.</p> <p>Pour les "conflits" entre les OIG et les OSC (par exemple en Indonésie), les membres de ces OIG peuvent informer et faciliter l'accès des membres des OSC aux mécanismes de plainte/de réclamation des OIG. Partagez ces mécanismes avec les membres.</p> <p><u>Documenter les leçons</u> tirées du conflit et les partager, afin de renforcer les capacités des membres.</p>		

	<p>Le pouvoir potentiel de la combinaison de membres (OIG/ONG/OCB) n'a pas encore été pleinement réalisé. On ne tire pas pleinement parti des capacités existantes au sein des membres. Le fonctionnement du réseau est conceptualisé comme une entité homogène plutôt que diverses entités travaillant ensemble, se soutenant mutuellement dans leurs différentes capacités.</p>	<p><u>Appel à idées</u> sur la manière d'avoir un "dialogue ouvert" et d'évoluer vers une coalition plus collaborative, dirigée par les membres.</p> <p>Rendre plus explicites les moyens par lesquels les OIG / ONGI peuvent exercer leur pouvoir au nom des membres de la base et des objectifs généraux des coalitions.</p> <p>les <u>exercices</u> régionaux sur la stratégie, avec de multiples types de membres, peuvent alimenter les changements de gouvernance (par exemple, les ateliers sur la théorie du changement où les membres parviennent à une compréhension mutuelle du rôle et du potentiel des différents membres et alliances).</p>		
<p>2.la mise en place institutionnelle de l'ILC conduisant à des asymétries de pouvoir</p> <p>2.1 <i>Le rôle du Conseil, la relation avec le Secrétariat et la mesure dans laquelle le Conseil dispose des facultés nécessaires pour prendre les décisions qui s'imposent</i></p>	<p>Pouvoir de décision limité des membres du conseil.</p> <p>Sur les réunions du Conseil : pas assez de temps pour discuter, réfléchir, se réunir ; documents reçus trop tard ; trop de documents sans ordre de priorité en termes de pertinence, ordre des présentations du Secrétariat ; trop de participants du Secrétariat aux réunions du Conseil.</p> <p>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 dépendre du conseil mondial*.</p> <p><u>Les recommandations formulées ici sont également pertinentes pour les comités de pilotage régionaux-RCU.</u></p>	<p>-Envisager d'agir davantage comme un conseil d'administration typique. <u>Le Conseil devrait</u> convoquer les réunions, décider de l'ordre du jour, décider des personnes à inviter, y compris les membres du Secrétariat qui devraient être présents pour les différents points de l'ordre du jour. Les membres du secrétariat doivent être invités à participer par le(s) président(s). Le conseil doit disposer d'un temps suffisant pour se réunir sans la présence d'autres personnes.</p> <p>-Note : le(s) président(s) aura(ont) une tâche plus importante</p> <p>Les membres doivent désapprendre à dépendre du Secrétariat.</p> <p>Le Secrétariat doit <i>faciliter la tâche</i> des membres/du conseil</p> <p>Envisager une rotation du ou des présidents à chaque réunion, représentant une certaine circonscription.</p> <p>Allouer un temps suffisant pour recevoir les documents</p> <p>Transparence et qualité des documents : utiliser des "<u>documents du conseil</u>" avec un objectif, un contexte et une action requise clairs pour chaque point ; les documents</p>	<p>PLUS GRANDE RESPONSABILITÉ - PLUS GRANDE PROPRIÉTÉ DU CONSEIL(s)</p> <p>UN SYSTÈME DE GOUVERNANCE PLUS COMPLEXE NE S'APPUYANT PAS UNIQUEMENT SUR LE CONSEIL MONDIAL COMME SEUL ORGANISME DE DÉCISION (mandat réduit du conseil</p>	

		<p>sont clairement liés aux points de l'ordre du jour par leur numéro, etc.</p> <p><u>L'ordre du jour pourrait être fixé</u> au moins deux semaines avant la réunion, entre le(s) président(s) et le secrétariat ; une courte réunion du conseil pourrait être organisée pour discuter de l'ordre du jour avant de le finaliser.</p> <p>Envisager la tenue de réunions en petits groupes ou de <u>caucus</u> de membres du conseil avant ou pendant les réunions du conseil pour réfléchir à l'ordre du jour ou à des sujets spécifiques</p> <p>-considérer les <u>quotas de temps pour l'agenda</u> de sorte que les tâches administratives (25%) soient secondaires par rapport aux discussions stratégiques (75%).</p>	<p>mondial, mandat accru au niveau régional)</p> <p>UNE PLUS GRANDE RESPONSABILITÉ DES MEMBRES DANS LA DIRECTION ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DE L'ILC</p>	
	<p>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.</p>	<p>Des formations d'initiation plus adéquates, comprenant une discussion sur les attentes.</p> <p>Quelques options :</p> <p>Mentorat par des membres sortants pour une période déterminée (jumelage de nouveaux membres avec d'anciens membres).</p> <p>Le <u>programme d'initiation au conseil</u> sera dirigé par d'anciens membres du conseil.</p> <p>Création d'un <u>comité consultatif</u> composé d'anciens membres du conseil d'administration.</p> <p>Le <u>départ à la retraite des membres du conseil et du CSR devrait être échelonné/réparti sur plusieurs années</u>. De cette façon, nous éviterons d'avoir un conseil/ASC entièrement nouveau.</p> <p>Envisager d'exiger une rotation de tous les membres du conseil (si ce n'est pas d'autres organisations, de la même organisation).</p>		

	<p>Le Conseil actuel ne correspond pas à une représentation proportionnelle des membres, ce qui désavantage la base.</p> <p>Conseil : CBO : 31.6 IGO : 36,8 CSO/autres : 31.6</p> <p>Membres de la coalition : CBO : 40.4 IGO : 5.2 CSO : 47,6 Universitaire/recherche : 6.8</p>	<p>Rendre la composition du conseil proportionnelle aux membres de l'ILC OU au moins augmenter le poids des organisations de base représentées au conseil.</p> <p>-tensions/plaintes concernant la participation au conseil à traiter à la source (niveau national/régional)</p> <p>ET/OU dans un scénario de changement plus radical basé sur les principes de subsidiarité - voir les propositions ci-dessous</p>		
	<p>Le conseil mondial actuel (et son modèle de fonctionnement) est insuffisant en tant que seul organe directeur de l'ILC.</p>	<p><u>Envisager de transformer progressivement les comités de pilotage régionaux en conseils régionaux.</u> Augmenter le nombre de membres (actuellement seulement 5), des règles d'élection plus claires, des critères de fonctionnement et de représentativité solides et robustes. Envisager des quotas pour les pays ayant un nombre élevé de membres.</p> <p>-S'appuyer sur le meilleur de l'expérience régionale à ce jour et tirer les leçons des problèmes rencontrés. -Les membres doivent inclure l'ensemble des membres de la coalition</p> <p>Assurer le <u>progrès sur les changements culturels nécessaires avant de se précipiter sur les changements institutionnels.</u></p> <p>Représentation imbriquée des conseils régionaux au conseil mondial</p> <p>Des efforts délibérés pour atteindre/écouter les membres plus petits.</p>	<p>STRUCTURE FÉDÉRÉE fondée sur le principe de subsidiarité : le niveau mondial traite des questions mondiales et régionales ; le niveau régional traite des questions régionales et locales. Envisager de s'étendre au niveau national à l'avenir.</p>	

		<p>Pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> Plus d'espace pour les membres qui se sentent déconnectés pour participer et jouer un rôle dans la gouvernance au niveau régional. Nous n'avons pas d'autre choix que de procéder à des changements radicaux (besoin d'impact, le financement se déplace vers les régions). Les conseils régionaux augmenteraient la pertinence de l'ILC au niveau régional. Possibilité de changer la perception/le préjugé des OIG selon lequel elles sont les donateurs et les organisations populaires sont les bénéficiaires. <p>Cons :</p> <ul style="list-style-type: none"> Attention à ne pas simplement décentraliser les problèmes. Les membres ne sont actuellement pas heureux dans (certaines) régions non plus. Importance de maintenir la communication interrégionale et de ne pas laisser la coalition se fracturer. Les fédérations peuvent être très complexes et difficiles Méfiez-vous d'un trop grand nombre de réunions Ne laissez pas le monde perdre le contact avec la base. 		<p>Réfléchissez : les organisations locales doivent-elles avoir des positions mondiales ?</p> <p>Non. Les organisations locales ne devraient pas être des conseillers mondiaux mais plutôt être représentées par leurs fédérations plus larges sur la base du principe de subsidiarité.</p> <p>v.</p> <p>Oui. Cela ne devrait pas être prescrit en raison de l'importance de l'apprentissage dans les deux sens, des échecs de représentation, de la difficulté de mise en œuvre (les conseillers mondiaux seront basés sur des élections régionales).</p>
	Une consultation/participation trop importante peut également représenter un coût. La participation démocratique "idéale" peut ne pas exister. Nous devons être conscients des compromis à faire.			
	Certains membres ne se sentent pas toujours informés/impliqués dans les activités de l'ILC, ne se sentent pas	Les actions visant à améliorer l'appropriation comprennent un changement de culture et des changements institutionnels. <i>Le transfert de la prise de décision aux</i>	UN FINANCEMENT PLUS IMPORTANT AU NIVEAU	

	engagés, pensent que le Secrétariat impose ses décisions.	membres devrait précéder la formalisation des comités de pilotage en tant que conseils régionaux.	RÉGIONAL NÉCESSITE UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE FONCTIONNELLE AU NIVEAU RÉGIONAL NOUVEAUX MODÈLES D'ENGAGEMENT DES OIG et ONGI au NIVEAU RÉGIONAL	Réfléchissez : les fonds doivent-ils être gérés au niveau régional ou central ?
	Les membres reçoivent des demandes de plusieurs unités de Oneteam/ Secrétariat	<p>Une meilleure coordination au sein du secrétariat et de l'UCR permettra de gérer le flux d'informations vers les membres.</p> <p>La structure du flux de fonds vers les membres devrait être auditée et complètement révisée. Par exemple, les fonds destinés à l'IBC-4 passent du secrétariat mondial au coordinateur de l'IBC-4 en Afrique, puis aux coordinateurs sous régionaux de l'IBC-4, puis aux membres de l'IBC-4 dans la sous-région. Ce processus est inefficace et coûteux en termes de temps et d'argent.</p>		
	<p>La décentralisation a créé de nouvelles unités de subordination - pas de plus grande autonomie</p> <p>Le processus d'élection et le fonctionnement des comités directeurs régionaux ne sont pas optimaux.</p> <p>De nombreux points ci-dessus concernant la relation entre le Secrétariat et le Conseil sont répétés en ce qui concerne l'RCU et le RSC.</p>	<p>Réexaminer les processus, tirer des enseignements des régions qui fonctionnent mieux</p> <p>Le changement de culture (ci-dessus) générera une plus grande appropriation et adhésion et donc un plus grand engagement des membres.</p> <p>Mais cela nécessite - comme décrit ci-dessus avec le Conseil - une plus grande initiative de la part des membres, un leadership dans la gouvernance (établissement de l'ordre du jour, etc.), et le RSC doit jouer un rôle de facilitateur.</p> <p>Pratiquement toutes les recommandations ci-dessus concernant le Conseil s'appliquent aux comités directeurs régionaux.</p>		
	Les structures régionales actuelles sont inégales (par exemple, l'EMENA manque de coordination et de fonds).	-les structures de gouvernance régionales devraient être basées sur les mêmes critères dans toutes les régions (en termes de soutien par les structures de coordination, de financement adéquat pour mener un minimum de gouvernance et d'opérations)		

2.3 L'augmentation du nombre de membres	Peu de succès dans la collecte de fonds, d'où une " appropriation " limitée. La structure n'a pas été conçue pour faciliter la mobilisation des ressources au niveau régional (l'équipe n'est pas dotée de cette capacité).			
	Le groupe des OSC mondiales n'est pas aussi bien structuré ou actif dans la prise de décision.	Une relation directe plus bilatérale avec le secrétariat mondial est nécessaire		
	- Certains membres ne comprennent pas les critères d'attribution des fonds, les procédures et les demandes.	Les membres doivent comprendre la situation dans son ensemble, les raisons des demandes et des procédures.		
	UNE ÉQUIPE			
	Les lignes de responsabilité ne sont pas claires (qui rend compte à qui ?) entre le niveau mondial et le niveau régional et, en général, entre les différentes structures de la coalition/des membres.			
	L'impression que le Secrétariat favorise les organisations plus grandes, plus puissantes et/ou disposant d'un budget plus élevé en tant qu'organisations de référence.			La relation entre le secrétariat et le(s) membre(s) est une relation symbiotique et bidirectionnelle. Les membres engagent le secrétariat et le secrétariat engage les membres. Plus l'organisation d'un membre est active, plus le secrétariat est susceptible de l'engager.
ADHÉSION (et comité d'adhésion)				

	<p>Une coalition très diversifiée et en pleine expansion. Tendances d'expansion des membres : L'ILC double ses membres chaque ?? ans. La croissance rapide et la diversité sont une source de tension</p>	<p>OPTIONS DISCUTÉES (non approuvées) :</p> <p>Envisager de geler l'expansion pour les 6 prochaines années et se concentrer sur la mise en œuvre de ces propositions de restructuration de la gouvernance.</p> <p>Quel est le nombre stratégique d'adhésions totales ? Serons-nous toujours une coalition en croissance ?</p> <p>En attendant, investissez dans une option alternative à l'adhésion qui est "Alliés/Associés". Nous en parlons mais nous ne la mettons pas en œuvre activement. Attirer et admettre intentionnellement des alliés/associés au sein de la coalition nationale des terres.</p>	<p>UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE ADAPTÉE À UNE COALITION À CROISSANCE RAPIDE</p> <p>ET/OU</p> <p>LIMITER DÉLIBÉRÉMENT L'EXPANSION DES MEMBRES AVEC UNE PROPORTION INDIQUÉE DE CROISSANCE "AUTORISÉE" ?</p>	
	<p>Le manque de compréhension de l'ILC est également lié à l'augmentation du nombre de membres. Les nouveaux membres de la base sont également nouveaux au niveau international, ce qui constitue un double handicap.</p>	<p>Le programme de renforcement des capacités des membres de l'ILC fonctionne-t-il ?</p>		
	<p>Une concurrence croissante pour un pot de fonds plus petit</p>	<p>Nous devrions également aborder la question de la concurrence pour les ressources entre l'ILC - La coalition et les institutions membres individuelles. Quels sont les appels d'offres que l'ILC - la coalition - devrait lancer et ceux qu'il devrait laisser aux institutions membres individuelles ?</p>		
2.4 Le rôle de l'assemblée	ASSEMBLAGE			
		<p>Sur la base des problèmes susmentionnés, il est nécessaire de modifier le mode d'organisation de l'AoM et le mode d'élection des membres du conseil de l'AoM ; il faut définir un calendrier réaliste.</p>		
3. Les facteurs externes				
3.1 Le financement des donateurs se régionalise -				

Les donateurs privilégient certaines régions par rapport à d'autres.				
--	--	--	--	--