Rév. 1 – Les révisions approuvées par le Conseil d'administration au cours de la réunion du Conseil le Juin 14-15, 2016 sont indiquées en rouge.

PROCÉDURES DE RÉSOLUTION DES CONFLITS : RAPPORT DU COMITÉ DES STRATEGIES ET DES POLITIQUES

Pour décision

1. OBJET STRATÉGIQUE

1.1 Le Groupe local des partenaires de l'éducation (GLPE), mécanisme clé de coordination offrant un espace de dialogue sur les politiques à mettre en place dans le secteur de l'éducation, est au cœur du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) et de son modèle opérationnel centré sur les pays. Une collaboration efficace entre les membres du GLPE est essentielle en vue de garantir un appui optimal aux pays, dans un souci de progrès et de résultats en matière d'éducation. Il arrive parfois que la collaboration entre les partenaires du GPE soit défaillante au niveau des pays, ce qui nécessite une méthode claire et cohérente pour résoudre les différends.

1.2 Pour cette raison, le Conseil de direction a demandé au Secrétariat, lors de sa réunion d'octobre 2015, d'élaborer des Procédures de résolution des conflits dans le cadre des mesures visant à renforcer le modèle opérationnel du GPE.

2. SYNTHÈSE

2.1 La multiplicité de points de vue, d'expériences et d'expertises inhérente à un partenariat constitue un point fort, mais elle peut avoir des effets sur les conflits et la gestion de ces derniers. Le Partenariat mondial est fondé sur une théorie du changement qui fait de la collaboration et du partenariat les principaux moteurs de résultats dans le secteur de l'éducation. Il est donc essentiel que les différends entre les partenaires au niveau de leurs intérêts et de leurs points de vue puissent être résolus en toute efficacité.

2.2 Faisant suite à la requête du Conseil, le Secrétariat a élaboré des directives simples en matière de résolution des conflits ainsi qu'une procédure de gestion de ces derniers, pour examen par le Comité des stratégies et des politiques (SPC). Les procédures insistent sur la gestion des conflits à leur plus bas niveau d'intensité possible entre les parties concernées, mais proposent cependant des

niveaux progressifs des mécanismes de résolution permettant d'impliquer d'autres parties prenantes, le siège et, le cas échéant, le Comité de gouvernance, d'éthique, du risque et des finances (GERF).

2.2 Le SPC et le Comité des financements et des performances au niveau des pays ont examiné le projet de Procédures de résolution des conflits lors de leur réunion conjointe du 28 avril 2016. Le SPC s'est ensuite réuni afin de formuler ses recommandations au Conseil et a endossé les Procédures, tout en indiquant que le Conseil devrait être l'autorité suprême en matière de résolution des conflits, tel qu'indiqué à l'Annexe 1.

3. DÉCISION RECOMMANDÉE

3.1 Le Comité des stratégies et des politiques recommande au Conseil d'approuver la décision suivante :

BOD/2016/06-XX—Procédures de résolution des conflits : le Conseil d'administration adopte les Procédures de résolution des conflits décrites à l'Annexe 1 du document BOD/2016/06 DOC 09.

4. CONTEXTE

4.1 L'élaboration des Procédures de résolution des conflits est un élément central de l'ajustement du modèle opérationnel du GPE, convenu par le Conseil d'administration en octobre 2015 en tant que partie intégrante du processus d'élaboration du Plan stratégique 2016-2020.

4.2 Les aspects clés du Modèle opérationnel du GPE pouvant mener au conflit incluent, sans s'y limiter :

a) Les caractéristiques, les objectifs, le leadership, l'adhésion, les rôles et les responsabilités des GLPE ;
b) L'évaluation et l'endossement d'un Plan sectoriel de l'éducation ;
c) L'objectif, l'organisation, les rôles et les mécanismes d'une Revue sectorielle conjointe ;
d) La sélection d'un agent partenaire pour un financement du GPE ;
e) Le choix des composantes, des activités et des modalités de conception et d'exécution d'un programme financé par le GPE ;
f) La négociation des rôles, des responsabilités et des décisions liée au processus d'élaboration et de mise en œuvre d'un financement, d'autant plus complexe depuis la mise en place du nouveau modèle de financement.

4.3 En raison de la complexité du Partenariat, les conflits sont inévitables entre les partenaires du GPE, y compris les membres des GLPE, les représentants de leur organisation à l'international ou le Secrétariat. La résolution cohérente et constructive des conflits permet de laisser place à une négociation efficace, favorise l'échange harmonieux de points de vue et l'acquisition de connaissances, aboutissant à une plus grande confiance ainsi qu'à de meilleurs processus, actions et résultats. À cet effet, un processus clair, approfondi et transparent de résolution des conflits est nécessaire.

4.4 Les principes généraux de résolution des conflits ci-dessous sont proposés :

a) Traiter le conflit au plus bas niveau d'intensité possible en commençant avec les individus/organisations directement concernés, et passer au niveau supérieur uniquement si aucune résolution n'a pu être trouvée ;
b) Générer et consigner des informations pertinentes et utiles concernant les problématiques rencontrées, et élaborer une définition commune du problème ;
c) Permettre et demander aux parties au conflit d'énoncer clairement leur position ;
d) Définir des options pour la résolution du conflit en tenant compte du contexte, et examiner ces options au cours d'un processus transparent fondé sur des critères

convenus au préalable, conformément aux principes du GPE énoncés dans la Charte et aux buts et objectifs du Plan stratégique du Partenariat mondial ; et

e) Une fois le conflit résolu, les parties au conflit acceptent de soutenir la résolution et travaillent à la réussite de chacun.

4.5 Ce projet de Procédures de résolution des conflits comporte cinq niveaux de résolution, ainsi que des indications sur le fonctionnement de chacun d'entre eux. Ces niveaux sont décrits à l'Annexe 1, qui constitue un document d'orientation indépendant portant sur la finalité, les principes et les mécanismes de résolution des conflits. Ces niveaux comprennent :

1. Réunion privée autogérée ou de médiation entre les parties en désaccord
2. Médiation structurée avec la participation du GLPE
3. Participation du Secrétariat et/ou de la direction de l'organisation des parties concernées
4. Présentation du conflit au GERF
5. Renvoi au Conseil par le GERF ou appel auprès du Conseil de la décision du GERF

5. MOTIFS DE LA RECOMMANDATION

5.1 Il est recommandé que le Conseil d'administration adopte les Procédures de résolution des conflits afin de satisfaire à la recommandation du Conseil d'élaborer un processus standard permettant de résoudre les désaccords portant sur les processus du GPE. Il est prévu que ces procédures encouragent la résolution des conflits au niveau des pays, et que le recours au GERF ou au Conseil se limite uniquement à certains cas exceptionnels.

6. AFFECTATION DES RESSOURCES DU SECRÉTARIAT ET ANALYSE DES RISQUES

6.1 La mise en œuvre des Procédures de résolution des conflits nécessitera un investissement initial de la part du Secrétariat afin de communiquer les Procédures aux partenaires du GPE au niveau tant national qu'international. Le Secrétariat inclura ensuite les orientations concernant l'usage des procédures dans toute interaction avec les GLPE. Le Secrétariat prendra note des enseignements acquis lors de la mise en œuvre des procédures, afin de déterminer leur efficacité.

6.2 Les risques pourraient comprendre davantage de bureaucratie et l'augmentation des frais liés aux transactions si ces procédures devaient être utilisées dans des situations qui pourraient aisément se résoudre en suivant un processus moins formel.

7. PROCHAINES ÉTAPES

7.1 Une fois approuvées, ces Procédures de résolution des conflits seront transmises à tous les chargés de liaison avec le GPE des gouvernements des pays en développement partenaires, agences de coordination, agents partenaires, et autres chargés de liaisons partenaires au niveau du siège. Les conclusions tirées de la mise en œuvre des procédures seront soumises au GERF pour débat afin de déterminer si ces procédures sont efficaces ou s'il est nécessaire d'y apporter des modifications.

5. VEUILLEZ CONTACTER Margarita Focas Licht (mlicht@globalpartnership.org) pour de plus amples informations.

6. ANNEXES

6.1 Le présent document contient les annexes suivantes :

Annexe 1 – Procédures de résolution des conflits

ANNEXE 1 – PROCÉDURES DE RÉSOLUTION DES CONFLITS

1. INTRODUCTION

1.1 Le Groupe local des partenaires de l'éducation (GLPE), mécanisme clé de coordination offrant un espace de dialogue sur les politiques à mettre en place dans le secteur de l'éducation, est au cœur du Partenariat mondial pour l'éducation et de son modèle opérationnel centré sur les pays. Une collaboration efficace entre les membres du GLPE est essentielle en vue de garantir un soutien optimal aux pays, dans un souci de progrès et de résultats en matière d'éducation.

1.2 Il arrive parfois que la collaboration entre les partenaires du GPE soit défaillante au niveau des pays, ce qui nécessite une méthode claire et cohérente pour résoudre les différends.

1.3 Les procédures du présent document définissent les principaux défis que pose la résolution des conflits au sein d'un partenariat rassemblant plusieurs parties prenantes, et mettent en place des étapes pour la résolution des conflits.

2. PRINCIPAUX DÉFIS

2.1 Les processus du GPE impliquent différentes parties prenantes qui ont chacune leurs objectifs organisationnels, leurs responsabilités et leurs obligations légales. Ceux-ci peuvent, dans différentes mesures et selon les circonstances, supplanter les intérêts collectifs du Partenariat. Les membres individuels du GLPE, les organisations qu'ils représentent, leurs interactions et le contexte définissent le contenu et assurent l'efficacité de cette collaboration. Toutefois, les partenaires du GPE doivent respecter les principes et les responsabilités énoncés dans la Charte du Partenariat mondial pour l'éducation.

2.2 La multiplicité de points de vue, d'expériences et d'expertise inhérente à un partenariat constitue un point fort, mais elle peut également entraîner l'émergence d'intérêts et d'opinions conflictuels entre les partenaires du GPE. Le Partenariat mondial est fondé sur une théorie du changement qui promeut la collaboration et le partenariat comme principaux vecteurs de résultats dans le secteur de l'éducation. Il est donc essentiel que de tels conflits puissent être résolus efficacement.

2.3 Les aspects clés du Modèle opérationnel du GPE pouvant mener au conflit incluent, sans s'y limiter :

g) les objectifs, la gouvernance, l'adhésion, les rôles et responsabilités du GLPE.
h) l'évaluation et l'endossement d'un Plan sectoriel de l'éducation.
i) l'objectif, l'organisation, les rôles et mécanismes d'une Revue sectorielle conjointe.

j) la sélection d'un agent partenaire pour un financement du GPE.
k) le choix des composants, des activités, des modalités de conception et d'exécution d'un programme financé par le GPE.
l) et la négociation des rôles, des responsabilités et des décisions liée à l'élaboration du financement et au processus de mise en œuvre.

2.4 En raison de la complexité du Partenariat, les conflits sont inévitables entre les partenaires du GPE, y compris les membres du GLPE, les représentants de leur organisation à l'international ou le Secrétariat. La résolution cohérente et constructive des conflits permet de laisser place à une négociation efficace, favorise l'échange harmonieux de points de vue et l'acquisition de connaissances, aboutissant à une plus grande confiance ainsi qu'à de meilleurs processus, actions et résultats. À cet effet, un processus clair, approfondi et transparent de résolution des conflits est nécessaire.

3. CHAMP D'APPLICATION

3.1 Les principes généraux et le processus présentés ci-dessous s'appliquent à la résolution de différends dans le cadre des processus du GPE au niveau des pays, y compris tout différend impliquant le Secrétariat ou la direction des organisations partenaires. Le présent document vise à clarifier les procédures de résolution des différends et à garantir la responsabilité mutuelle pour trouver des solutions viables dans le meilleur intérêt du pays et, dans un sens plus large, promouvoir les buts et objectifs du GPE.

4. PRINCIPES GÉNÉRAUX POUR LA RÉSOLUTION DES CONFLITS

4.1 Les principes généraux suivants relatifs à la résolution des conflits devraient être appliqués à chaque niveau des procédures de résolution des conflits défini dans la section 5 ci-dessous :

f) traiter le conflit au plus bas niveau d'intensité possible en commençant avec les individus/organisations directement concernés, et passer au niveau suivant uniquement si aucune résolution n'a pu être trouvée.
g) générer et documenter des informations valides et utiles concernant les problématiques rencontrées, et élaborer une définition commune du problème.
h) permettre et demander aux parties au conflit d'énoncer clairement leur position.
i) définir des options pour la résolution du conflit en tenant compte du contexte, et examiner ces options au cours d'un processus transparent à partir de critères déterminés au préalable, conformément aux principes du GPE énoncés dans la Charte et aux buts et objectifs du Plan stratégique du Partenariat mondial.

j) et, une fois le conflit résolu, les parties au conflit acceptent de soutenir la résolution et travaillent à la réussite de chacun.

4.2 Les parties au conflit devraient convenir à l'avance de la couverture des coûts liés aux procédures de résolution du conflit et identifier qui aura la responsabilité de documenter le processus.

5. PROCÉDURES DE RÉSOLUTION DES CONFLITS

5.1 Les procédures de résolution des conflits suivantes comportent des niveaux de résolution progressifs. La plupart des conflits devraient être résolus aux niveaux 1 ou 2, et un nombre restreint au niveau 3. Dans de rares cas uniquement, le cas échéant, les conflits seront portés au niveau 4 et examinés par le Comité de gouvernance, du risque, d'éthique et des finances (GERF). Finalement, la décision du GERF pourra faire l'objet d'un appel auprès du Conseil d'administration, au niveau 5, dont la décision sera ferme et définitive.

5.2 Niveau 1 : réunion privée autogérée (a) ou de médiation (b) entre les parties en désaccord

En cas de non résolution du conflit de manière bilatérale (niveau 1.a), les parties au conflit devraient travailler ensemble pour convenir conjointement d'un médiateur (niveau 1.b). Le médiateur devrait être doté de compétences en matière de médiation et être considéré comme neutre par l'ensemble des parties. Si l'Agence de coordination (AC) n'est pas une partie au conflit, le représentant de l'AC pourra être désigné comme médiateur. Autrement, les parties au conflit pourraient convenir mutuellement qu'un membre du GLPE représentant un autre partenaire, ou un pays non partenaire du GLPE, joue le rôle de médiateur.

Dans le cas où aucun accord n'aurait été trouvé au niveau 1.a ou 1.b, le processus de résolution serait avancé au niveau 2.

5.3 Niveau 2 : médiation structurée avec la participation du GLPE

Le médiateur devrait être convenu par toutes les parties au conflit (voir Niveau 1). Le GLPE devrait décider si l'ensemble du GLPE ou un sous-groupe du GLPE devrait participer à la réunion de médiation. Selon la nature du conflit, un sous-groupe du GLPE pourrait être nommé afin d'éviter toute extension injustifiée des tensions à un groupe plus large, ou pour éviter à d'autres parties d'avoir à faire des choix difficiles qui pourraient les exposer à des risques. (Par exemple, un gouvernement partenaire peut décider de ne pas intervenir dans un conflit entre deux bailleurs en raison du risque perçu lié à un futur investissement).

Lorsque les participants et le médiateur seront parvenus à un accord, le médiateur devra permettre la présentation :

a) de règles de base pour la discussion, s'appuyant sur les principes énoncés dans la section 4.1 ci-dessus et sur une collaboration respectueuse.
b) de critères pour la résolution, y compris si l'accord doit être décidé par consensus, par vote ou par une autorité convenue.
c) d'une définition du problème, y compris l'identification de points de convergence.
d) des prises de position des parties au conflit.

Les points ci-dessus devraient être formalisés et devraient permettre une discussion menant à une prise de décision documentée.

Si aucune résolution ne peut être trouvée entre les partenaires au niveau des pays, le processus de résolution sera avancé au niveau 3.

5.4 Niveau 3 : participation du Secrétariat et/ou de la direction de l'organisation des parties concernées

Les membres du GLPE et/ou le gouvernement et/ou l'AC peuvent demander aux parties au conflit de solliciter l'intervention de leur direction respective. Un processus autogéré ou de médiation peut être convenu, à l'instar du niveau 1.a et 1.b. Dans le cas où une approche de médiation serait choisie, le Secrétariat ou un partenaire du GPE considéré comme neutre par l'ensemble des parties peut être sollicité à titre de médiateur. Le médiateur devrait permettre la présentation des éléments énoncés au niveau 2 ci-dessus. Le processus devrait être documenté et la décision communiquée au GLPE.

Si aucune résolution ne peut être trouvée à ce niveau, le processus de résolution sera avancé au niveau 4.

5.5 Niveau 4 : présentation du conflit devant le GERF

L'ensemble des documents utilisés aux différents niveaux de médiation doivent être regroupés et présentés en annexe d'un document concis rédigé par le Secrétariat. Ce document devrait exposé en termes neutres (1) la nature du différend ; (2) un aperçu des problèmes non résolus ; (3) les positions de chaque partie et les solutions souhaitées par chacune d'elle ; et (4) les mesures mises en œuvre pour trouver une résolution. Les parties au conflit, à la discrétion du Président du GERF, peuvent présenter oralement leur différend au Comité ou soumettre une déclaration par écrit.

La décision du GERF sera documentée dans le résumé de la réunion. Le GERF peut reporter toute décision au Conseil d'administration.

5.6 Niveau 5 : appel de la décision du GERF auprès du Conseil d'administration

Si l'une des parties au conflit n'accepte la décision du GERF, elle peut faire appel auprès du Président du Conseil d'administration, en y incluant la documentation complète décrite dans la section 5.5. Le Président déterminera si le différend peut être présenté au Conseil et s'il peut être présenté oralement ou soumis à travers une déclaration par écrit.

Si le Président du Conseil rejette l'appel auprès du Conseil, la décision du GERF est définitive.

Si le Président du Conseil accepte l'appel auprès du Conseil, la décision du Conseil relative à l'appel sera consignée dans son résumé de la réunion, et est définitive.

En dernier lieu, si le conflit concerne un financement du GPE, le Conseil d'administration du GPE peut décider de ne pas approuver une allocation ou d'annuler une allocation existante. Si un agent partenaire est impliqué, les dispositions pertinentes, telles que décrites dans l'Accord sur les procédures financières, seront appliquées.