



REPRÉSENTATION



PRÉFACE

Le Bureau du Conseiller-médiateur pour l'application des directives (*Compliance Advisor Ombudsman*, CAO) est le mécanisme indépendant de redevabilité des deux branches privées du Groupe de la Banque mondiale, à savoir la Société financière internationale (SFI) et l'Agence multilatérale de garantie des investissements (MIGA). Le CAO agit sous la direction immédiate du président du Groupe de la Banque mondiale. Le CAO a pour mandat de traiter, de façon juste, objective et équitable, les plaintes des personnes affectées par les projets de la SFI/MIGA, et d'améliorer les résultats de ces projets sur le plan environnemental et social. Une description détaillée du mandat, des fonctions et des procédures du CAO est disponible dans ses Directives opérationnelles.

La fonction de Résolution des différends du CAO a pour principaux objectifs d'aider à résoudre les problématiques soulevées au sujet des impacts environnementaux ou sociaux des projets financés par SFI/MIGA et d'améliorer les résultats sur le terrain.

La fonction de Résolution des différends du CAO fournit un espace non judiciaire, non antagoniste, impartial et indépendant où les communautés et les compagnies (les «parties») peuvent rechercher des solutions mutuellement satisfaisantes aux différends. Le CAO et les intervenants concernés peuvent adopter différentes démarches pour tenter de résoudre ces différends; p. ex., tenir des réunions confidentielles, des rencontres publiques, organiser un processus de recherche conjointe de faits, ou des navettes diplomatiques. Chaque démarche est choisie en concertation avec les parties, l'objectif étant de créer un processus promouvant l'autodétermination et encourageant la prise de décision volontaire. Le rôle habituel du CAO consiste à organiser des réunions qui facilitent la communication, la négociation et la résolution conjointe des problèmes entre les parties. La Figure 1 illustre le processus habituellement suivi par le CAO pour résoudre les différends (voir p. 2).

La série *Réflexions tirées de l'expérience* a deux buts principaux : orienter le personnel, les médiateurs et les consultants du CAO en matière de Résolution des différends ; et renseigner les parties participant aux processus de résolution des différends du CAO sur les principes fondateurs.

Chaque publication de la série est organisée de la même façon :

1. Introduction
2. Principes
3. Défis courants
4. Stratégies et outils

Étant donné la variété des dossiers et des problématiques sur lesquels se penche le CAO et la diversité des intervenants avec lesquels il traite, il est difficile et serait inapproprié d'élaborer des directives qui s'appliquent à tous les cas. Cette série est censée constituer une ressource utile. La pertinence et l'application d'éléments spécifiques dépendront du jugement professionnel de chaque membre de l'équipe du CAO, et des connaissances des parties prenantes impliquées. Dans la majorité des cas, l'orientation générale fournie par ces publications devra être adaptée au contexte et aux spécificités de chaque cas particulier.





INTRODUCTION

Dans les processus de résolution des différends du CAO, il y a souvent des douzaines de parties prenantes, voire dans certains cas, des milliers. Comme il n'est pas possible de réunir régulièrement un si grand nombre de personnes, les parties principales désignent habituellement un plus petit nombre de représentants qui s'expriment en leur nom et défendent leurs intérêts.

Dans un processus de résolution des différends du CAO, la désignation claire de représentants permet de savoir qui participera au processus et qui a le pouvoir et l'autorité de prendre les décisions relatives au règlement du différend. Le choix de représentants est parfois difficile à faire. Qui va parler au nom des plaignants? Qui va parler au nom de la communauté dans son ensemble? Qui va parler au nom de l'environnement? Qui va parler au nom de l'intérêt public? Qui a l'autorité de prendre des décisions au nom d'une compagnie ou d'une agence publique?

Malgré ces difficultés, il est important, pour plusieurs raisons, de s'assurer que la représentation est claire et consensuelle. Sur un plan pratique, pour négocier et conclure des accords significatifs et contraignants, chacun doit savoir qui a l'autorité de prendre les décisions et de les mettre en œuvre. Les parties ne souhaitent probablement pas traiter avec des personnes qui, à leurs yeux, ne sont pas des représentants légitimes. La légitimité et la crédibilité d'un représentant sont aussi indispensables à la mise en œuvre efficace de tout accord conclu.

La désignation de représentants auxquels sont confiés des rôles et des responsabilités clairs renforce la crédibilité du processus, aide à clarifier les attentes, à soutenir l'obligation de rendre compte et à garantir que tous les accords conclus sont sérieux et seront respectés. Par ailleurs, dans le cadre de leur conversation relative à cette problématique de représentation, les parties peuvent collaborer pour aider toutes les communautés affectées à s'exprimer et éventuellement à rééquilibrer les pouvoirs.



PRINCIPES

Pour décider qui doit représenter chaque partie dans un processus de résolution des différends, l'adoption des principes suivants doit être envisagée :

- Dans le cadre d'un processus de résolution des différends, les parties et les décideurs «principaux» sont habituellement le client de SFI/MIGA et les plaignants concernés par le projet. Le processus de résolution des différends peut être élargi de sorte à inclure d'autres participants, comme les gouvernements ou des organisations non gouvernementales (ONG), si les parties principales en conviennent.
- Le CAO défend le droit de toutes les parties à l'autodétermination. Dans un processus de résolution des différends, le CAO favorise l'accès direct aux populations affectées par le projet ; celles-ci participent en personne, prennent la parole et conservent leurs droits de prendre leurs propres décisions. Dans les situations où les plaignants ne souhaitent pas révéler leur identité, des précautions spéciales peuvent être prises.
- Chaque partie ou groupe d'intervenants choisit ses propres représentants.
- Dans le processus de résolution des différends, chaque partie doit se sentir raisonnablement sûre que les représentants de l'autre partie sont crédibles et légitimes.
- La parité des sexes dans les structures de représentation doit être envisagée et réalisée chaque fois que possible. D'autres facteurs peuvent également être pris en compte comme l'âge, la culture, la géographie, le degré d'impact, les positions et les opinions, les perspectives politiques, l'éducation, la langue ou la religion.
- Le rôle d'un participant ou d'un représentant doit être compris, convenu et clairement défini. Le degré de formalité à adopter dans la façon dont ceci est conquis varie d'un cas à un autre, en fonction des besoins des parties. Dans les cas du CAO, ceci a pris la forme, notamment, de Protocoles d'accord, d'Accords négociés, d'Accords-cadres et de Règles de base.¹ Les communautés concernées se font parfois aider par des spécialistes juridiques ou techniques, des ONG, ou d'autres conseillers et soutiens, ces derniers tenant des rôles propres à chaque cas.

¹ Voir aussi les Réflexions tirées de la pratique 1 : comment démarrer un processus de résolution des différends, CAO (2018).

- Les représentants doivent tenir leurs administrés informés pendant tout le processus de résolution des différends. Les administrés doivent pouvoir suivre l'évolution des négociations et connaître les fondements des décisions prises. Ils doivent aussi comprendre la façon dont leurs contributions sont prises en compte et les actions qui en découlent.
- Comme le processus de résolution des différends dans son ensemble, la représentation est dynamique et évolutive. Souvent, les gens tirent des leçons de leur expérience et changent d'avis pendant le processus. Les parties doivent être prêtes à faire preuve de souplesse et à s'adapter (voir Encadré 1).



ÉTABLIR UNE REPRÉSENTATION CRÉDIBLE ET FONCTIONNELLE

Dans une médiation à laquelle ont participé des douzaines de ménages d'éleveurs nomades et semi-nomades qui vivaient et travaillaient dans toute une zone faisant des centaines de km², la mise en place d'une représentation crédible et fonctionnelle a été compliquée. Les ménages plaignants ont organisé des rencontres publiques dans les villages pour expliquer le processus de plainte et de médiation du CAO. Dans les réunions villageoises, ont également été discutés les rôles et les responsabilités que devraient tenir leurs représentants dans les négociations avec la compagnie ; on y a aussi fait appel à des volontaires et sollicité des nominations. Chaque village a pu élire des personnes représentant leurs zones géographiques respectives et les ménages d'éleveurs. Avec le temps, il y a eu une rotation des représentants, et les plaignants ont continué à tenir des réunions publiques locales pour confirmer ou élire les nouveaux représentants. Les représentants ont également

sollicité les observations et les idées de leurs administrés et se sont efforcés de les tenir informés pendant tout le processus de médiation.

Les représentants ont rencontré de grandes difficultés dans leur travail, la plupart d'entre eux ayant dû se former sur le tas. Ils ont fait des erreurs, dont ils ont tiré les leçons, tout en tirant profit des observations des autres éleveurs. La plupart des éleveurs étant nomades, dispersés géographiquement dans de vastes régions, et sans accès à internet, les communications ont été compliquées et ont pris beaucoup de temps. Tous les représentants se sont portés volontaires et ont dû essayer de maintenir leurs moyens de subsistance et emplois habituels tout en consacrant un très grand nombre de jours de travail au processus de médiation. En fin de compte, ils sont parvenus à conclure des accords que la majorité de leurs administrés ont soutenus.



DÉFIS COURANTS

Malgré le caractère unique de chaque cas de résolution des différends, les dossiers présentent plusieurs défis communs relatifs aux décisions en matière de représentation, notamment :

- Disséminer les informations pour tenir les administrés informés, se renseigner auprès d'eux et recueillir leurs avis.
- Déterminer le rôle du CAO dans la sélection des représentants des communautés/plaignants.
- Aider les parties prenantes à définir les rôles des autres participants, comme les défenseurs, les avocats, les spécialistes techniques, les conseillers et les observateurs.
- Combler le manque de capacité d'un représentant (en moyens, organisation et coordination, information et connaissances techniques) et rectifier les déséquilibres des pouvoirs y afférent.
- Garantir la parité des sexes – l'inclusion et le traitement juste des hommes et des femmes sans aucune discrimination due au genre – dans la représentation tout en tenant compte des convenances du contexte local.
- Gérer les désaccords et les conflits au sein des communautés, des compagnies ou des gouvernements.
- Établir la légitimité et l'autorité des représentants.
- Gérer les modifications des structures de représentation.
- Faire participer un grand nombre de personnes ou de plaignants affectés lorsqu'ils sont dispersés sur une vaste zone géographique.



STRATÉGIES ET OUTILS

Il existe une variété de stratégies et d'outils qui peuvent aider à sélectionner les représentants dans le cadre d'un processus de résolution des différends, dont :

Aborder rapidement le sujet de la représentation

Il n'est pas toujours possible d'aborder le sujet de la représentation dès la phase d'évaluation (veuillez consulter les Directives opérationnelles du CAO pour un aperçu général du processus de dépôt d'une plainte)² mais si possible, le CAO peut commencer pendant cette phase à discuter quelles pourraient être les structures de représentation dans le cas où le dossier parviendrait au stade la résolution des différends. Par exemple, il peut être avantageux pendant l'évaluation d'entamer une réflexion sur les questions visant à savoir si les parties seront convenablement représentées dans un processus de résolution des différends, à préciser le type de conseils ou d'aide dont elles auraient besoin, leur degré d'organisation et de responsabilisation, la taille et le type d'organisation communautaire qui seront requis pour déterminer la représentation, et qui d'autre devrait participer au processus.

Les facteurs suivants peuvent être pris en compte pour décider quand et dans quelle mesure aborder le sujet de la représentation pendant l'évaluation :

- En quelle capacité les plaignants souhaitent-ils faire intervenir le CAO ? Le sujet de la représentation mérite plus d'attention dans les cas où les plaignants envisagent sérieusement la résolution des différends que lorsqu'un processus de conformité est clairement privilégié.
- La plainte provient-elle d'un groupe communautaire structuré³ ou de personnes distinctes n'appartenant à aucune structure formelle ? Même si les groupes communautaires structurés savent déjà par qui ils souhaitent être représentés, il est parfois impossible de valider la légitimité des représentants ou du groupe de représentants auprès de la communauté dans son ensemble. Si la plainte est déposée par des personnes n'appartenant pas à une structure formelle, il peut être important de consulter l'ensemble de la communauté au sujet du rôle des signataires de la plainte, lesquels pourraient ne pas être jugés « représentatifs » de toute la communauté.

² Les Directives opérationnelles du CAO peuvent être consultées à http://www.cao-ombudsman.org/documents/CAOOperationalGuidelines2013_ENGLISH.pdf.

³ Dans le contexte d'une résolution des différends du CAO, un « groupe communautaire structuré » désigne un groupe de personnes qui coordonnent leur action et s'organisent pour défendre des intérêts communs par la coopération. Il s'agit, par exemple, des organisations à base communautaire et des associations villageoises, des groupes environnementaux, des groupes de défense des droits des femmes, des associations d'agriculteurs, des organisations confessionnelles, des syndicats, des coopératives et des associations professionnelles.

- Le CAO peut-il vérifier tous les signataires d'une plainte ? Si cela est possible, il serait préférable de vérifier, auprès des signataires de la plainte, qu'ils comprennent la nature de la plainte et du processus du CAO et leurs enjeux les concernant. Mais ceci serait impossible dans les cas où les signataires sont nombreux ou dispersés géographiquement.
- Quelle est la taille et la culture du client de SFI/MIGA ? Lorsque le client du secteur privé est une entreprise de petite taille, et que les principaux décideurs sont clairs et unis, la représentation de la compagnie peut être très simple. Mais s'agissant de grandes corporations, ou de cas où sont impliqués plusieurs départements internes, maisons mères, filiales, fournisseurs ou sous-clients, la représentation peut être plus compliquée et exiger une discussion plus approfondie pendant l'évaluation. Comme précédemment indiqué en introduction, il est indispensable que les participants sachent qui a le pouvoir de prendre et d'exécuter les décisions.

Proposer un renforcement des capacités et une formation

Dans le cadre des processus de résolution des différends, des formations en résolution des différends, en communication et en négociation peuvent être proposées afin de renforcer les capacités des parties concernées par la plainte (le client et les plaignants). Ces formations peuvent aussi comporter des modules sur les méthodes permettant aux représentants d'agir efficacement.

Certaines parties peuvent souhaiter ou avoir besoin de participer à ce type de formation avant de choisir leurs représentants. Si des ONG ou d'autres conseillers ou défenseurs participent au processus, ils doivent être conviés à suivre la formation. Les sujets suivants peuvent être abordés dans ces formations, entre autres :

- Quelles sont les obligations et les responsabilités d'un représentant efficace ?
- Comment les plaignants/représentants communiquent-ils avec l'ensemble du groupe de personnes concernées ?
- Quel mode de communication est privilégié par les administrés respectifs ?
- Qui représentera chaque groupe, et de quel pouvoir décisionnel disposera cette personne ? Comment sera-t-elle choisie ?
- Comment les représentants comptent-ils concilier la défense de leurs intérêts personnels et la représentation des intérêts collectifs d'un groupe ? Comment devraient être gérées les différences internes pour que des décisions collectives soient prises en tant que groupe représentatif ?
- Comment seront traités les désaccords internes ?
- Si certaines parties prenantes sont influentes, mais ne participent pas actuellement au processus, qui les en tiendra informées ?
- Comment fera-t-on en sorte, si cela est possible et convenable, qu'un groupe plus vaste de personnes concernées participe directement au processus de résolution des différends ?

Discuter de la possibilité d'une intervention du CAO/médiateur quand un conflit interne émerge au sein de la communauté ou de la compagnie

Les désaccords ou les conflits internes entre les plaignants et les populations affectées par le projet peuvent entraver la prise consensuelle de décisions relatives à la représentation. Quand surviennent des conflits internes au sein de la communauté, le CAO essaie habituellement de comprendre et de préciser la source du conflit, les raisons pour lesquelles un groupe communautaire s'oppose à un projet ou les membres de la communauté sont en conflit au sujet d'un projet, et toutes les préoccupations communes ou possibilités communes de négocier. Si le dossier est en cours d'évaluation, il est important d'écouter toutes les perspectives et de faire preuve de respect envers toutes les opinions. Si le dossier est dans la phase de résolution des différends, le CAO peut éventuellement aider à mener une médiation au sein de la communauté pour résoudre les conflits.

Les facteurs suivants, entre autres, peuvent être pris en compte pour décider dans quelle mesure il convient d'intervenir pour tenter de résoudre les conflits internes au sein des groupes communautaires :

- Le CAO peut-il démontrer, de façon crédible, qu'il agit de bonne foi en vue de résoudre le conflit interne ?
- Est-ce qu'une ou plusieurs parties ont fait preuve de « mauvaise foi » dans d'autres circonstances ?
- Dans quelle mesure des facteurs externes influencent-ils les principales parties en contentieux ?
- À quand remonte ce litige ?
- Les membres de la communauté font-ils suffisamment confiance au CAO pour que ce dernier puisse intervenir efficacement en tant que tiers ?
- Combien d'efforts faudra-t-il déployer pour résoudre le litige et quelle est la probabilité de réussite ?
- Le CAO peut-il raisonnablement s'assurer qu'il n'aggrave aucune situation ou ne met personne en danger ? Comment s'applique à cette situation le principe selon lequel le CAO n'a aucune intention de nuire ?
- Y a-t-il des menaces de violence ?
- La confidentialité est-elle importante ? Peut-elle être préservée ?
- Y a-t-il des acteurs externes qui ont une influence sur les parties et peuvent aider à créer un espace plus sécurisé et à diluer ou désamorcer les menaces éventuelles ? Ces tiers peuvent être des autorités ou des agences publiques ou des dirigeants culturels ou religieux.

De même, en présence de différences d'opinions ou de désaccords internes chez le client de SFI/MIGA, le CAO, en tant que partie neutre, peut aider les principales parties prenantes internes de la compagnie à trouver un consensus. Ceci peut se faire confidentiellement et permettre de s'assurer que les représentants de la compagnie sont responsabilisés et soutenus par leurs homologues, équipes et/ou supérieurs hiérarchiques.

Identifier et être attentif aux structures locales de pouvoir ou aux structures dirigeantes

Lorsque cela est possible, et conformément aux orientations des parties participant au processus de résolution des différends, il est préférable de collaborer avec les dirigeants traditionnels et de tenir informés tous les dirigeants locaux ne participant pas directement au processus (tout en respectant la confidentialité du processus de résolution des différends). Il est important de chercher à comprendre les avis des plaignants et des autres parties prenantes au sujet du rôle des dirigeants locaux. Le CAO ne dicte pas le choix des représentants des parties en litige. C'est pourquoi, même lorsqu'il existe des structures gouvernementales locales, le CAO laisse à une communauté le choix de ses représentants dans le cadre du processus de résolution des différends du CAO.

Aider les parties locales à envisager et définir les rôles et les responsabilités des représentants

Dans les premières discussions avec les représentants désignés de la communauté, il est généralement utile de préciser comment ils entendent rendre compte à l'ensemble de la communauté. Les représentants de la compagnie doivent aussi faire des comptes-rendus à leurs autres administrés internes au sein de leur organisation. Le CAO peut aider les représentants ou vérifier périodiquement la qualité de ces comptes-rendus en rencontrant les administrés de la communauté ou de la compagnie et en sollicitant leurs observations. Ceci est particulièrement important parce que les rôles, les intérêts, la crédibilité et les compétences des représentants peuvent évoluer durant le processus de résolution des différends.

Si les signataires de la plainte ne semblent pas représenter l'ensemble de la communauté, leur rôle dans le processus de résolution des différends doit être discuté au sein de la communauté. En règle générale, si un plaignant représente seul les intérêts d'une communauté, il peut être difficile d'établir une représentation légitime dans un processus de résolution des différends. Dans ces cas, le CAO peut chercher à savoir si d'autres membres de la communauté affectée par le projet SFI/MIGA souhaiteraient participer au processus. Le processus de résolution des différends peut avancer, même si certains signataires initiaux de la plainte décident de ne pas représenter les intérêts de l'ensemble de la communauté. Les parties peuvent aussi envisager de tenir un rôle autre que celui de représentant officiel, en étant observateur, conseiller ou preneur de notes, pour une participation plus inclusive au processus.

S'il est nécessaire de faire appel à de nouveaux représentants ou d'en remplacer, il est important que le groupe discute la façon dont ils seront intégrés et mis à jour. En fait, il est habituellement utile de parler préalablement avec les parties de la façon dont elles géreront les remplacements ou les suppléants, au cas où un ou plusieurs représentants abandonneraient le processus.⁴

⁴ Voir Réflexions tirées de la pratique 1 : Comment démarrer un processus de résolution des différends, CAO (2018).

Déterminer si le processus peut commencer sans une clarté absolue

Il se peut que les problématiques et les questions relatives à la représentation ne soient pas entièrement résolues avant le démarrage du processus de résolution des différends. Dans ce cas, le CAO devra faire preuve de discernement et vérifier que le strict minimum est présent pour démarrer la résolution des différends dans les situations où les parties veulent avancer.

Tenir une conversation plus élargie sur le choix des personnes qui participeront au processus de résolution des différends

Dans certains cas, il peut être utile que d'autres personnes participent au processus, en plus des représentants désignés des principales parties prenantes, en tant qu'observateurs, conseillers, législateurs ou élus. Comme indiqué dans la section des Principes ci-dessus, les rôles de tous les participants doivent être clairement compris et convenus. Dans de nombreux cas, il est utile de discuter des différences entre les divers rôles et leurs contributions et impacts sur l'ensemble du processus et ses objectifs. Les parties doivent aussi décider si les accords relatifs aux divers rôles doivent être consignés dans les règles de base du processus⁵ ou plus officiellement dans un Protocole d'accord ou un Accord de médiation.

La sélection de participants supplémentaires doit être fondée sur la finalité du processus, le rôle du groupe et les problématiques à aborder. Les qualités personnelles d'un participant et l'obligation de rendre compte aux administrés sont également importantes. En règle générale, le processus doit, d'une façon ou d'une autre, inclure tous les groupes affectés par la problématique et dont le soutien est nécessaire pour prendre les décisions critiques (c'est-à-dire tous ceux qui ont le pouvoir de faire aboutir ou échouer le processus), ainsi que ceux qui disposent des informations, des connaissances ou du savoir-faire spécialisé requis pour résoudre les problématiques de la plainte.

Le degré d'inclusion détermine souvent si le processus sera jugé équitable et crédible. Selon la nature des problématiques, un groupe qui sera perçu comme représentant tous les intérêts aura une légitimité qu'un groupe qui semble exclure certains intérêts n'aurait pas, et de ce fait, les accords conclus courront un risque moindre d'être remis en cause (voir Encadré 2). Une représentation diversifiée (en termes de genre, d'âge, de culture, de géographie, de degré d'impact, de positions et d'opinions, et de perspectives politiques, par exemple) peut élargir la base de connaissances et d'expérience, attirer des idées nouvelles et susciter l'innovation. L'aptitude à conférer avec une variété d'organisations et d'administrés, et à rapporter leurs préoccupations, peut être particulièrement importante quand vient le moment de mettre en œuvre les décisions et les accords.

Il est habituellement préférable de pencher vers l'inclusion, même si le degré d'inclusion varie aux différents stades du processus de résolution des différends et en fonction du contexte. Au tout début, alors que les parties principales tentent encore d'établir un climat de confiance, de déterminer les modalités de leur collaboration, de définir les problématiques, de fixer le programme, etc., il serait contreproductif d'essayer d'ajouter des intervenants. Ceux-ci peuvent toujours être invités à participer ultérieurement, le cas échéant (mais avant les décisions/accords définitifs).

⁵ Ibid.



UNE INAPTITUDE À CONVENIR D'UNE STRUCTURE REPRÉSENTATIVE

Dans un cas du CAO, une personne a porté plainte au nom d'un groupe formé de centaines d'anciens employés dénonçant un non-paiement des salaires et des avantages sociaux. Initialement, les parties ont convenu d'essayer de résoudre la plainte en faisant appel à la fonction de Résolution des différends du CAO. Les anciens employés n'étaient pas organisés et aucun organisme ne les aidait à faire entendre leurs réclamations.

En outre, les réclamations portaient sur une période de plusieurs années, au cours desquelles de

nombreux employés avaient déménagé et s'étaient dispersés géographiquement. Le CAO a tenté d'aider le groupe de plaignants à résoudre leurs conflits internes en tenant des discussions approfondies avec eux au sujet des représentants éventuels du plus grand groupe d'employés plaignants et de leur mandat potentiel.

Finalement, comme ils n'ont pas pu se mettre d'accord sur une structure représentative, le processus de résolution des différends n'a pas pu se mettre en place.

Adapter les démarches au contexte

L'application de certains principes, stratégies et outils décrits dans ce document peut donner lieu à des tensions et des contradictions. Par exemple, il peut être difficile d'instaurer la parité des sexes tout en prônant le respect des traditions et de la culture locales dans une société patriarcale ; ou de tenter de collaborer avec les structures locales de pouvoir ou de direction tout en respectant le principe d'autodétermination alors que, dans la communauté affectée par le projet existe une minorité religieuse ou ethnique qui pourrait être désavantagée ou marginalisée. Il est impossible de conseiller une démarche à suivre qui serait adaptée à toutes les situations. Dans certains cas, il n'y a pas de réponse parfaite. Dans ces situations, il est indispensable de mener une concertation directe avec les personnes directement affectées par le projet SFI/MIGA et de solliciter les conseils de médiateurs expérimentés et de spécialistes en résolution des conflits ayant travaillé dans des contextes similaires.

Remerciements

Le CAO souhaite exprimer sa reconnaissance et remercier toutes les personnes qui ont fait bénéficier ce document de leur sagesse, leur savoir-faire, leurs perspectives, entre autres contributions significatives : Scott Adams, Gina Barbieri, Nandia Batsaikhan, Brenda Brainch, Juan Dumas, Julia Gallu, Osvaldo L. Gratacos, Phallack Kong, Roman Koval, Abisola Odutola, Andrea Repetto Vargas, Susana Rodriguez, Ben Schoeman, et Carissa Western. Ont participé à la rédaction Celia Garrity, Emily Horgan, Nancy Morrison, Paula Panton, et Amy Sweeting.