



# RECHERCHE CONJOINTE DE FAITS



## PRÉFACE

Le Bureau du Conseiller-médiateur pour l'application des directives (Compliance Advisor Ombudsman, CAO) est le mécanisme indépendant de recours 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 touchées 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 sont disponibles dans ses Directives opérationnelles.

La fonction de Résolution des différends du CAO a pour objectifs principaux 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 à leurs différends. Le CAO et les intervenants concernés peuvent adopter plusieurs démarches différentes pour tenter de résoudre ces différends ; p. ex., des réunions confidentielles, des rencontres publiques, la 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. Habituellement, le rôle du CAO consiste à tenir des réunions qui facilitent la communication, la négociation et la résolution conjointe des problèmes entre les parties. La Figure 1 illustre le procédé 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 diversité des dossiers, des problématiques et des intervenants sur lesquels se penche le CAO, il serait difficile et déplacé d'élaborer des directives s'appliquant à tous les cas. Cette série est censée constituer une ressource utile. La pertinence et l'application de tout élément spécifique dépendront du jugement professionnel de chaque membre du personnel et médiateur, 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.



1



**Évaluation**

Le CAO rencontre les parties, et les autres intervenants le cas échéant, pour mieux cerner les problématiques et expliquer les fonctions de Résolution des différends et d'audit de Conformité du CAO.

2



**Les parties choisissent de régler leur différend**

Si les parties choisissent la résolution des différends, un médiateur indépendant est recruté. Il est possible que soient menés des efforts permanents de renforcement des capacités et de formation pour aider à préparer les parties à la résolution des différends et leur permettre d'acquérir les compétences requises pour y participer.

3



**Définition des règles de base**

Le médiateur aide les parties à convenir d'un ensemble de règles de base qui doivent gouverner le processus et portent sur des questions comme le traitement de la presse, la divulgation des informations et la confidentialité.



4

**Les parties conçoivent un cadre d'intervention**

Le médiateur collabore avec les parties pour structurer le processus, notamment en déterminant les modalités des réunions et les problématiques que les parties acceptent de régler par le biais de la médiation.



5

**Dialogue facilité**

Le médiateur collabore avec les parties pour identifier leurs besoins et intérêts, examiner comment il serait possible de les traiter et négocier un règlement éventuel des problématiques soulevées. Les outils utilisés sont, entre autres :

- La recherche indépendante de faits
- Le contrôle qualité participatif
- Les expertises
- Les visites conjointes sur le terrain.



6

**Accord de règlement**

Si les parties trouvent une solution, le médiateur collabore avec elles pour conclure un accord de règlement où est consignée la mise en œuvre de mesures et d'engagements précis.



7

**Suivi**

Le CAO surveille la mise en œuvre des accords pour garantir que les mesures sont prises et les engagements sont tenus.



8



**Dossier clos**

Le CAO clôt le dossier après s'être assuré que les éléments convenus ont été pleinement exécutés de façon jugée satisfaisante par les parties.

Remarque : Si à un quelconque stade du processus, une ou plusieurs parties souhaite cesser sa participation ou que les parties ne parviennent pas à un accord, le dossier sera transféré à la fonction d'audit de Conformité du CAO



## INTRODUCTION

Des conflits liés au développement et où les faits sont contestés se produisent dans tous les secteurs, des mines à l'agroalimentaire, en passant par l'infrastructure et la production. Ces différends sont souvent dus à des préoccupations relatives aux impacts des projets. Les opérateurs de projets peuvent se retrouver en conflit avec les communautés avoisinantes pour une variété de raisons, comme les risques anticipés du projet sur les plans environnemental, social et sanitaire ; la qualité des évaluations de l'impact environnemental et social ; les experts recrutés pour effectuer ces études, ou l'analyse plus élargie des impacts des projets étant donné le changement climatique.



### EXEMPLES DE DÉSACCORD SUR LES FAITS : OPINIONS DES COMMUNAUTÉS ET DES COMPAGNIES

**Communauté :** « La rivière a été polluée par l'entreprise minière. »

**Compagnie :** « Les résultats de laboratoire sont publiés sur notre site Web, et il n'y a pas de pollution. »

**Communauté :** « La compagnie va faire dévier la rivière et nous laisser sans eau. »

**Compagnie :** « Les experts indépendants que nous avons recrutés nous disent qu'il y a assez d'eau pour tous les usagers. »

**Communauté :** « Les substances agrochimiques utilisées par cette compagnie nous ont rendus malades. »

**Compagnie :** « Nous avons souhaité depuis longtemps mener une enquête à ce sujet, mais personne ne croira les résultats de nos études. »

Des désaccords sur les faits peuvent se produire entre tous les acteurs – par exemple, un désaccord entre une entreprise et les autorités gouvernementales, ou entre une entreprise et une organisation de la société civile. Les parties peuvent être en désaccord sur la pertinence de telle ou telle information (*cette eau est-elle potable ? Peut-on vivre ici en sécurité ?*) ou sur la fiabilité des informations (*cet expert de l'eau a été payé par vous ! Vous avez choisi la compagnie en charge du contrôle des résultats !*). Particulièrement au sein des communautés, la méfiance – à la fois envers l'opérateur de projet et concernant la validité des informations disponibles publiquement sur le projet et ses impacts environnementaux et sociaux – peut alimenter encore plus les craintes relatives aux répercussions d'un projet. Ceci rend difficile la tenue de discussions constructives entre les parties et peut transformer un désaccord sur les faits en un plus grand contentieux.

La résolution des différends peut donner aux parties l'occasion de voir comment recueillir, analyser et interpréter conjointement les informations d'une façon crédible et convenue.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Dans toute procédure de résolution des différends du CAO, il est indispensable de concevoir un processus adéquat et d'identifier les outils convenables que les parties utiliseront pour régler les problématiques qui les préoccupent. Voir une autre publication dans la série Réflexions tirées de l'expérience du CAO, « Entamer un processus de résolution des différends » : [http://www.cao-dr-practice.org/reports/CAO\\_1\\_GettingStarted.pdf](http://www.cao-dr-practice.org/reports/CAO_1_GettingStarted.pdf).

Ce processus est la Recherche conjointe des faits (RCF). Ceci consiste habituellement en un travail collaboratif des parties qui examinent ensemble les problématiques techniques et scientifiques de sorte à garantir que les informations sont jugées fiables et comprises par tous. La RCF peut donc être un outil important pour aider à régler les contentieux lorsque les faits sont contestés (voir Encadré 1). Le processus peut comporter plusieurs éléments, notamment l'accès à des informations qui n'étaient pas communiquées antérieurement, l'examen de la crédibilité des informations existantes, voire la production d'informations nouvelles par la voie scientifique. La RCF a pour autre avantage potentiel que les résultats peuvent être jugés crédibles et fiables par d'autres intervenants, comme le gouvernement, la société civile et d'autres entités du secteur privé susceptibles d'être impliquées dans le contentieux ou de l'influencer. Le CAO a adopté une démarche de RCF dans le contexte de procédures plus vastes de règlement des différends.

## ENCADRÉ 1

### QU'EST-CE QUE LA RECHERCHE CONJOINTE DE FAITS, COMMENT FONCTIONNE-T-ELLE, ET QUI LA PAIE ?

La Recherche conjointe de faits (RCF) est un processus collaboratif où les parties s'efforcent ensemble, avec l'aide d'expert, de traiter les litiges relatifs aux faits, les expertises contradictoires ou les informations scientifiques contestables. Habituellement, les parties agissent ensemble pour identifier les problématiques, définir l'ampleur de l'intervention, sélectionner les expert, participer activement à la conception du processus et aux activités de recherche de faits.

Généralement, les étapes initiales consistent à discuter et trouver un accord sur :

- Les questions auxquelles les experts devront répondre ou les informations devant être recueillies, analysées et clarifiées
- les critères de sélection des experts
- la discussion relative au paiement du processus RCF et à la façon de mettre en place une structure de paiement des experts qui reste transparente et protège la crédibilité du processus et des experts
- la conception du processus, notamment la façon dont les informations techniques et scientifiques seront recueillies et présentées aux parties, et si et comment le savoir-faire de la communauté locale doit être exploité
- le degré de confidentialité souhaité par les parties : confidentiel, public ou un mélange des deux
- La nature contraignante des constats (par exemple, s'ils sont définitifs et contraignants pour les parties, ou si un pourvoi est possible)
- La réintégration des constats dans le processus global de résolution des différends.

Habituellement, les parties discutent ensemble les questions auxquelles elles souhaitent que les experts répondent, rédigent ensemble les termes de référence (qui doivent aussi décrire l'expertise requise) de la Recherche conjointe de faits, et supervisent ensemble la sélection des experts techniques, conformément à la section Stratégies et outils proposée plus bas dans ce document. L'expérience du CAO montre que, concernant la sélection des experts, la prise en compte à la fois de leur connaissance du sujet et de leur aptitude à présenter un plan de travail de type participatif aidera les parties à renforcer leur confiance mutuelle et envers les experts. Une fois que les parties ont collectivement choisi les experts, elles peuvent collaborer avec eux pour définir plus précisément la méthodologie de collecte des informations et identifier les possibilités de participation des parties, à un degré pouvant varier d'un cas à l'autre.

Quant au financement des frais de la RCF, l'expérience du CAO en résolution des différends et les dossiers traités produisent plusieurs exemples et modèles différents. Dans certains cas, l'entreprise du secteur privé a payé tous les frais relatifs à la RCF. Dans d'autres cas, les parties sont parvenues à convenir d'une structure collaborative de partage des frais, dont certains sont couverts par des tiers, comme les agences gouvernementales, les associations professionnelles, les organismes internationaux, les organisations de la société civile ou des fondations privées.

Dans un souci de transparence, et pour préserver la crédibilité du processus et des experts, il peut être utile, aux premières étapes du processus, que les parties, avec l'appui de l'équipe de médiation, conviennent d'un système de recrutement et de paiement des experts, soit par le biais d'une organisation intermédiaire ou directement.

## Quand et comment la RCF peut-elle convenir dans un processus de résolution des différends

La Recherche conjointe de faits peut convenir dans une variété de cas. Par exemple, dans les cas suivants :

- Des communautés locales et une grande société agroalimentaire ou minière contestent l'impact de cette dernière sur l'alimentation locale en eau
- Des communautés locales et une société ou un gouvernement sont en désaccord sur une étude socioéconomique de référence et sa méthodologie, laquelle envisage une réinstallation et calcule le « coût total de substitution » des terrains et autres actifs perdus
- Des communautés et une compagnie ou un gouvernement sont en désaccord sur les impacts d'une centrale hydroélectrique sur l'écosystème local, la faune et l'environnement en aval, et l'activité touristique locale
- Une société et ses employés en désaccord sur les dangers du lieu de travail et les risques pour la santé des employés

Si les parties tentent de déterminer si la RCF peut être utile dans leur situation précise, voici quelques questions que l'équipe de médiation peut poser aux parties :

1. Est-ce que des constats mutuellement jugés fiables et crédibles aideraient les parties à régler leur différend ?
2. Est-ce qu'une société ou un gouvernement doit avoir le consentement des communautés locales pour mettre en œuvre un projet ?
3. Est-il possible de trouver des experts mutuellement fiables, indépendants et disposant de l'expertise et du savoir-faire qui conviennent ?
4. Est-ce que des ressources financières suffisantes sont disponibles pour financer le processus RCF ?
5. Est-ce que la RCF est susceptible d'éviter l'intensification du conflit ?
6. Faut-il intégrer le savoir-faire local, autochtone ou « non traditionnel » à une méthode scientifique ?
7. Les parties sont-elles disposées à traiter tout déséquilibre des pouvoirs et toute disparité relative au savoir-faire de façon inclusive, participative et collaborative ?

Plus les réponses à ces questions sont affirmatives, plus la RCF est apte à répondre aux besoins des parties.

Les Encadrés 2 et 3 donnent deux exemples de dossiers du CAO où les parties ont convenu d'adopter un processus RCF. Dans le cas décrit dans l'Encadré 2, les parties ont élaboré un processus RCF pour la conduite d'une évaluation des impacts du projet, qui a été effectuée par des experts conjointement sélectionnés. Le processus a été fructueux pour les parties et les a aidés à surmonter leur désaccord sur les impacts des opérations de la société sur les moyens de subsistance de la communauté et son accès à l'eau.



## EXEMPLE DE RECHERCHE CONJOINTE DE FAITS EN MONGOLIE : ÉVALUATION DES IMPACTS DU PROJET

De 2013 à 2017, répondant à deux plaintes déposées auprès du CAO, les services de Résolution des différends du CAO ont mené un processus de médiation en Mongolie réunissant les éleveurs nomades, le gouvernement local et la mine de cuivre et d'or Oyu Tolgoi. Dans le cadre de la médiation, les parties locales ont convenu de procéder à une Recherche conjointe de faits (RCF).

Deux processus distincts de RCF ont été menés, répondant chacun à deux plaintes distinctes. Dans les deux cas, les parties locales ont négocié et convenu des termes de référence pour le recrutement d'experts techniques indépendants, puis les ont sélectionnés conjointement.

Le processus initial de RCF devait évaluer les impacts du projet sur trois sources importantes d'eau – le fleuve Undai, la source Bor Ovoo et le fleuve Haliv-Dugat – parce que les éleveurs s'inquiétaient de leurs effets éventuels sur leurs pâturages, leur accès à l'eau et la qualité de l'eau.

La seconde RCF a été plus exhaustive et visé à cartographier de façon indépendante et objective l'évolution au cours de la décennie antérieure des moyens de subsistance et des conditions socioéconomiques des

ménages des éleveurs de Khanbogd Soum, puis à déterminer les changements dus aux opérations de la société Oyu Tolgoi ou pouvant leur être attribués.

En outre, l'étude devait évaluer l'adéquation des programmes d'indemnisation, les impacts cumulés sur l'eau et les ressources pastorales de la région dus aux diversions des fleuves Undai, Khaliv et Dugat, et les impacts des lieux de stockage des résidus de la mine Oyu Tolgoi.

Le CAO a donné aux parties locales et aux experts une formation sur la méthodologie RCF. Les experts ont travaillé dans un esprit participatif et en étroite coordination avec les parties et la communauté plus élargie pendant tout le processus.

Les parties locales ont activement communiqué les résultats et les constats des deux processus de RCF à d'autres principaux intervenants externes, notamment les agences gouvernementales du pays.

Le travail et les constats de la Recherche conjointe de faits ont beaucoup aidé les parties à résorber leur désaccord et à prendre des décisions éclairées. Les accords définitifs relatifs aux deux plaintes déposées auprès du CAO ont été conclus en mai 2017.

***Le travail et les constats de la Recherche conjointe de faits ont beaucoup aidé les parties à résorber leur désaccord et à prendre des décisions éclairées.***

Dans le cas décrit dans l'Encadré 3, l'exemple du CAO illustre la participation des parties à une RCF et la souplesse dont elles ont fait preuve en essayant des démarches différentes.<sup>2</sup>



### EXEMPLE DE RECHERCHE CONJOINTE DE FAITS : FACILITER LA PARTICIPATION DES PARTIES ET TROUVER DES DOMAINES CONSENSUELS

Au cours d'un exercice confidentiel de Recherche conjointe de faits associé à un dossier du CAO, les parties étaient en désaccord sur la notion que les nuisances sonores pouvaient affecter les personnes vivant près des opérations d'une compagnie. Sur la base de ce cas, les parties ont volontairement convenu d'essayer de répondre à ces préoccupations par la médiation. Pendant la médiation, les parties ont compris que, pour surmonter une bataille d'experts au sujet des effets des nuisances sonores (c.-à-d., par des études produisant des résultats contradictoires), il serait préférable de se concerter pour choisir les experts et définir les questions auxquelles ceux-ci devaient répondre – un diagnostic du problème et des constats pouvant aider les parties à décider si des mesures devaient être prises pour réduire le bruit. Les parties ont ainsi convenu qu'il serait utile de procéder à une RCF pour avancer.

Le médiateur a orienté la discussion pour aider les parties à déterminer quelles qualifications les experts devraient avoir et les a aidées à discuter les termes de référence des experts techniques et à en convenir.

Les parties ont initialement pensé qu'il serait plus facile de laisser une seule partie choisir

les experts, présupposant que les experts seraient indépendants et objectifs.

Ceci s'est avéré difficile, car aucune des parties n'a été satisfaite par le caractère objectif et la qualité du travail livré par l'expert. Les parties ont dû modifier leur démarche en proposant plusieurs candidats experts, puis en sélectionnant ensemble l'équipe d'experts définitive chargée du travail de RCF. Après avoir conjointement sélectionné les experts techniques, les parties ont discuté de leur paiement. Les parties ont fini par convenir que la société recruterait les experts techniques, à condition que le processus soit transparent et que soient préservées l'indépendance et l'objectivité des experts techniques.

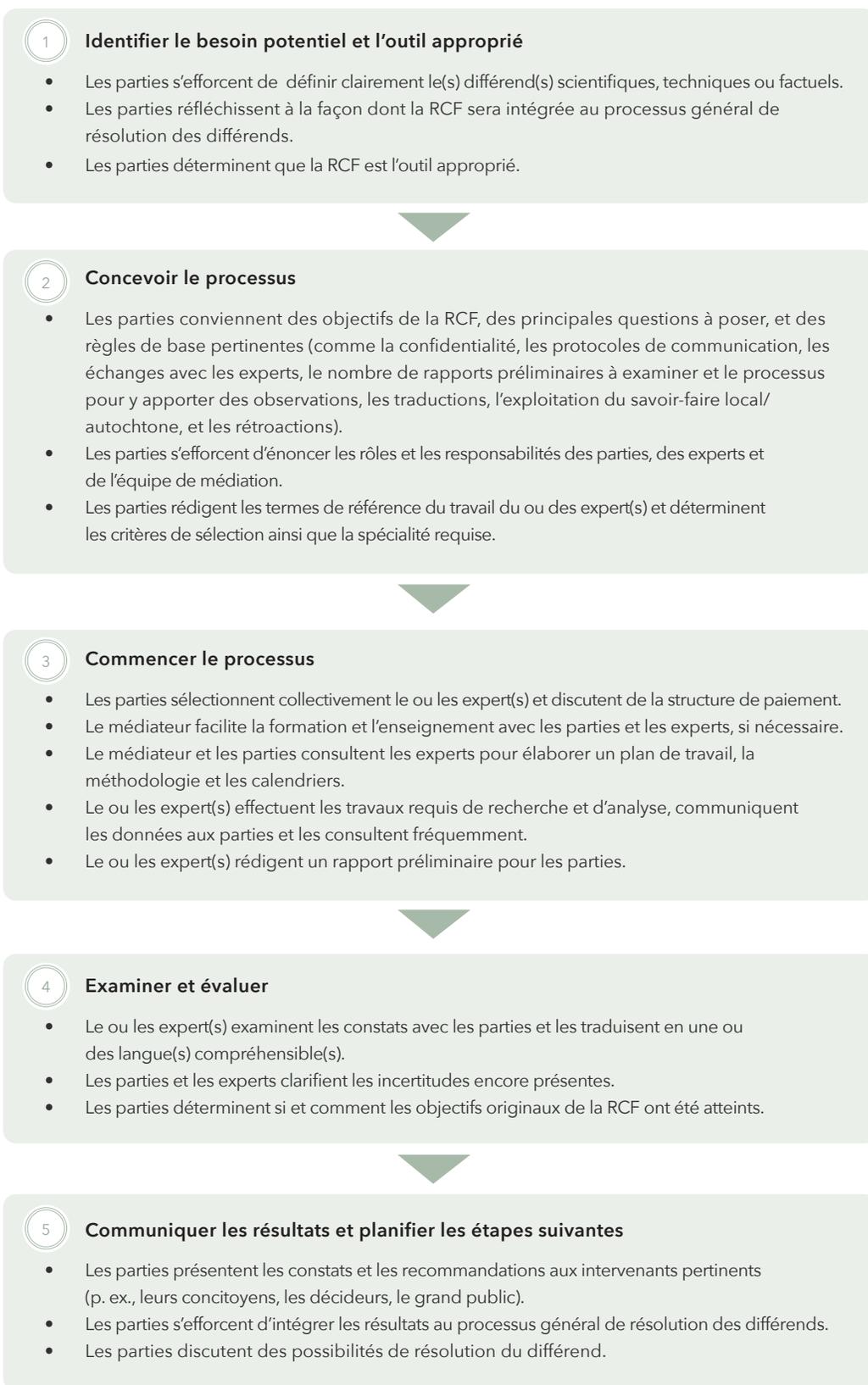
Une fois les experts collectivement choisis et recrutés, le processus RCF a commencé et la conception d'une méthodologie du travail à réaliser a été confiée aux experts. Dans son suivi du processus RCF, le médiateur a constaté que les calendriers et les engagements ont été respectés. Le processus RCF ayant permis aux parties de mieux cerner les enjeux de la situation, celles-ci ont discuté les voies à suivre à l'avenir et ont trouvé un accord. Le médiateur a surveillé la mise en œuvre des accords et tenu les parties informées en temps opportun.

***Le processus RCF ayant permis aux parties de mieux cerner les enjeux de la situation, celles-ci ont discuté des voies à suivre à l'avenir et ont trouvé un accord.***

<sup>2</sup> Les parties ayant convenu que le processus RCF serait confidentiel, aucune information sur la Société ou le pays en question ne peut être fournie.

Il n'y a pas de méthodologie fixe et rigide de RCF. Le schéma 1 illustre le déroulement classique d'un processus RCF.

Schéma 1. Un déroulement classique de recherche conjointe de faits du CAO





## PRINCIPES

Pendant l'élaboration d'un processus RCF, les principes suivants doivent être pris en compte :

- *La participation des parties au processus et leur appropriation de celui-ci* : la RCF est un processus collaboratif exigeant que les parties et les experts échangent des informations, travaillent en étroite collaboration et communiquent efficacement, à la fois pendant le déroulement du processus RCF et lorsque sont communiqués les constats. Des représentants des deux parties doivent participer et être bien informés lorsque sont prises les décisions initiales relatives à la sélection des experts, l'orientation des questions de la recherche et l'ampleur du processus, la conception et l'exécution de l'enquête technique, et l'identification, la production, l'analyse et l'interprétation des informations techniques.<sup>3</sup> Les parties sont censées participer et agir de bonne foi, tout en reconnaissant qu'elles peuvent avoir leurs propres objectifs respectifs lorsqu'elles envisagent une RCF ou y participent. Pour garantir une participation significative et équitable de tous, il peut s'avérer nécessaire d'apporter un soutien supplémentaire aux personnes ne disposant pas de la spécialisation technique ou d'une formation qui conviennent. Ceci est détaillé dans la section sur les Stratégies et les outils.
- *Structure et prévisibilité* : l'importance de la structure et de la prévisibilité est inhérente à ce processus, car elles permettent de produire des informations jugées fiables par toutes les parties. La prévisibilité est rehaussée par le caractère participatif du processus, qui garantit que toutes les parties compétentes participent à la planification et l'exécution à chaque stade.
- *Inclusivité* : la RCF est un processus intégré pouvant faire appel à différents types de savoir-faire, d'informations et de données, selon les intérêts et les besoins des parties. Le processus consiste souvent à conjuguer la méthode scientifique avec un savoir-faire plus traditionnel et local et des récits et anecdotes localisés. Le processus RCF étant inclusif, il peut être particulièrement complexe lorsque d'autres intervenants doivent être consultés, informés ou invités à participer ou observer la conception de la méthodologie ou certaines étapes de sa mise en œuvre. Ces intervenants peuvent être des représentants du gouvernement, des régulateurs, d'autres communautés, ou d'autres entités du secteur privé.

L'inclusion signifie aussi l'intégration des valeurs sociales, des normes culturelles, des pratiques locales et des buts des communautés touchées dans un processus apte à élaborer des questions techniques, en recourant particulièrement au savoir-faire local pour éclairer et enrichir les questions techniques. Les intervenants locaux touchés doivent être inclus dès le début et pendant tout le processus.

- *Accepter les limites de la science ou des preuves* : dans un processus RCF, il peut y avoir des questions sans réponse, ce qui peut parfois décevoir ou frustrer les parties.

<sup>3</sup> Pour en savoir plus sur la représentation, voir une autre publication dans la série Réflexions sur la base de l'expérience du CAO, « Représentation. » ([http://www.cao-dr-practice.org/reports/CAO\\_2\\_Representation.pdf](http://www.cao-dr-practice.org/reports/CAO_2_Representation.pdf))



## DÉFIS COURANTS

Le CAO a relevé, dans ses différents cas, un certain nombre de défis couramment rencontrés pendant la création et la mise en œuvre d'un processus RCF. Ils font l'objet de la discussion suivante ; ensuite sont présentés quelques stratégies et outils permettant de les relever.

- *Attentes irréalistes* : il arrive que les parties aient des attentes irréalistes quant aux résultats du travail des experts ou du processus et à la durée de l'enquête technique ou de la recherche. Sont également souvent sous-estimés les efforts à fournir et le nombre et la diversité des experts techniques requis. Voir Stratégies et outils 1, 5 et 7.
- *Établir une appropriation conjointe* : il peut être difficile, d'une part entre les parties et d'autre part entre les parties et le ou les expert(s) technique(s), de convenir des questions de recherche devant être traitées dans le cadre du processus RCF, des méthodologies adéquates à adopter et des résultats qui en découlent. Voir Stratégies et outils 1, 2, 3, 6 et 7.
- *Méfiance* : les parties en conflit sont souvent méfiantes au début. Il est donc impératif, pour que les résultats de l'enquête technique et de la recherche soient acceptés et bénéfiques, d'établir des rapports de confiance entre les parties et entre ces dernières et le ou les expert(s). Voir Stratégies et outils 1, 2, 3, et 5.
- *Contraintes liées aux capacités* : un processus RCF peut prendre du temps. Il est important de cerner les capacités, les intérêts et les limites respectives des parties dès le début ; notamment le temps et les ressources dont disposent les parties, leurs capacités organisationnelles et de coordination, leur savoir-faire technique et à quel point elles souhaitent participer au processus. Voir Stratégies et outils 1, et 4.
- *Communiquer efficacement des informations complexes sur le plan technique* : les informations et les méthodologies techniques et scientifiques complexes peuvent être difficiles à expliquer aux personnes qui n'ont pas suivi de formation dans les domaines pertinents ou n'en ont pas une connaissance approfondie. Les experts peuvent avoir besoin de l'assistance des parties, du médiateur et des traducteurs pour rédiger des rapports et des présentations qu'un vaste public peut appréhender et comprendre facilement. Voir Stratégies et outils 4 et 5.

- *Veiller à ce que les intervenants plus éloignés participent et soient tenus informés :* malgré le caractère participatif du processus RCF, il peut néanmoins être difficile de communiquer efficacement avec la communauté au sens large et le public au sujet du processus, de ses limites et de ses résultats. Dans certains scénarios, les parties peuvent décider de préserver la confidentialité du processus et d'annoncer au public uniquement les accords ou les résultats obtenus. Quel que soit le degré de confidentialité que les parties souhaitent adopter, il peut être difficile de décider ce qui doit être communiqué au sujet du processus et comment procéder. Ceci peut être particulièrement difficile lorsque le processus RCF risque de se pencher sur des questions plus élargies de politique ou des intérêts politiques. Voir Stratégies et outils 4, et 5.
- *Intégrer la RCF dans un processus de concertation plus élargi :* une transition sans heurts des résultats d'un exercice de RCF à un accord sur les étapes et mesures à suivre peut être difficile si elle n'a pas été discutée dès le début du processus RCF. Les parties pensent ou s'attendent parfois à ce que les experts techniques résolvent le conflit à leur place ou leur disent comment le résoudre. En fait, la RCF présente aux parties des données et des informations mutuellement crédibles, que les parties doivent encore exploiter pour prendre des décisions communes, souvent en tenant compte d'autres facteurs comme les valeurs et les buts des parties, les implications et les limites sur le plan des politiques, les intérêts opposés et les compromis. Cette difficulté peut aussi être présente lorsque le processus RCF ne livre pas de réponses probantes et les parties n'ont pas initialement convenu de la voie à suivre dans une telle situation ou si les résultats déplaisent à une des parties qui choisit de les ignorer. Voir Stratégies et outils 7, et 8.



# STRATÉGIES ET OUTILS

Cette section présente quelques stratégies et outils clés permettant d'assurer la réussite d'un processus RCF qui obtienne le soutien de toutes les parties participantes. Ils sont résumés dans le Schéma 2.

Schéma 2. Stratégies et outils clés pour la réussite du processus RCF

- 1 Avant de commencer le processus RCF, trouver un terrain d'entente sur ce qui peut être accompli, à quelle date et comment procéder
- 2 Formuler clairement les questions : que doit traiter le processus RCF et quelle est la nécessité des connaissances nouvelles ?
- 3 Garantir que la méthodologie est participative : collaborer avec les experts techniques pour garantir que les informations sont recueillies ou produites avec la participation des parties
- 4 Déterminer qui doit participer et être informé au niveau de l'opérateur du projet et au sein de la communauté
- 5 Établir les protocoles de communication dans le cadre du processus et communiquer efficacement avec les parties, la communauté au sens large et le public
- 6 Rester flexible : adapter la méthodologie RCF aux besoins et circonstances spécifiques
- 7 Mesurer l'efficacité du processus et de ses résultats
- 8 Déterminer la finalité des constats de la RCF après l'étude

## 1. Avant de commencer le processus RCF, trouver un terrain d'entente sur ce qui peut être accompli, à quelle date et comment procéder

Il est utile de tenir une réunion initiale avec tous les participants pour discuter et convenir d'un certain nombre de problématiques. Ceci peut consister en une réunion et une formation commune de lancement pour décrire le processus RCF aux parties et expliquer son utilité dans la résolution des différends. Ce type de réunion commune au début du processus crée un sentiment d'appropriation et de confiance dans le processus, aide les parties à détailler leurs attentes et à les moduler de façon réaliste, et commence à se pencher sur les contraintes relatives aux capacités dès le début du processus.

### *Discuter des attentes*

Les sujets et les attentes pouvant être discutés et traités dans la ou les première(s) réunion(s) peuvent inclure :

- les termes de référence et la spécialisation requise des experts ;
- les attentes des parties envers le processus et entre elles, notamment la certitude que des réponses concluantes soient apportées ;
- la nomination et la sélection des experts ;
- le paiement des experts, les procédures de paiement, et les implications de la structure de paiement ;
- l'élaboration d'un plan de travail détaillé, et que faire si les délais ne sont pas respectés ;
- les possibilités pour les parties de participer aux activités ; et
- la façon dont les informations relatives au processus RCF seront communiquées.

Il peut aussi être utile pour les parties de se concerter sur la nécessité d'ajouter des outils ou des ressources avant le début du processus RCF, comme un code de conduite pour le ou les expert(s) indépendant(s) et des outils de communication (comme les affiches, des tableaux papier, des graphiques informatiques et d'autres moyens permettant aux communautés locales d'exploiter leur expérience et savoir-faire ou de les consigner). Les parties doivent aussi discuter ce qui se passe après la conclusion du processus RCF et ses liens avec le processus plus élargi de résolution des différends.

### *Processus de sélection des experts*

À ce stade initial, les parties peuvent aussi collaborer pour concevoir ensemble et proactivement un processus et une méthodologie clairs permettant de définir les spécialisations requises, nommer, présélectionner, évaluer et choisir les experts, qui devront ensuite être acceptés par les deux parties. Il peut être difficile de trouver des experts compétents et crédibles, qui comprennent aussi le processus de résolution des différends. Il est possible que les parties doivent faire appel à un vaste éventail de sources, comme les groupes de plaidoyer, les agences de développement, les institutions de recherche, les associations professionnelles ou d'autres groupes suggérés par les parties, afin de trouver des candidats qualifiés.

Pendant le processus de sélection ou après avoir choisi les experts, les parties peuvent vouloir discuter avec eux du degré de certitude avec lequel le processus produira des réponses concluantes, ainsi que sa durée. Cette conversation avec les experts peut être l'occasion pour les parties de comprendre les limites de la RCF dans leur situation précise. L'expérience du CAO montre que les parties en conflit s'attendent parfois à des réponses évidentes ou simples à déterminer, sans mesurer ou appréhender la complexité du travail et de la recherche et le temps nécessaire pour obtenir des réponses.

Bien que les parties préfèrent habituellement sélectionner ensemble les experts indépendants, si elles disposent toutes les deux de la spécialisation requise, leurs experts peuvent aussi collaborer dans le cadre d'un processus RCF.

La discussion et le traitement des attentes des parties peuvent aider à résorber les déséquilibres de pouvoir et mieux préparer chaque partie à participer. Il est important de prendre le temps nécessaire au début du processus pour cerner les intérêts et les valeurs des différentes parties et garantir que les capacités et les limites de chacune d'entre elles sont comprises, à un certain degré, par les autres. Faute de quoi, la confiance nécessaire pour avancer sera absente et le processus pourrait échouer à un stade ultérieur.

## 2. Formuler clairement les questions : que doit traiter le processus RCF et quelle est la nécessité des connaissances nouvelles ?

Lorsque les faits sont contestés dans une situation de conflit, les parties perçoivent différemment les aspects techniques du projet ; soit parce qu'elles se fondent sur des études différentes, soit parce qu'elles sont influencées par les opinions de personnes différentes, en plus de leurs propres perceptions des faits. Ceci peut accroître la méfiance entre les parties et durcir encore plus leurs positions.

### *Que doivent traiter les processus RCF ?*

Par exemple, si l'eau est source de préoccupation, les parties peuvent souhaiter se pencher sur les questions de qualité ou de volume d'eau, ou pour les émissions, des dépistages indépendants des polluants de l'air, de l'eau ou du sol pourraient être utiles. La discussion préalable de ces questions, avec la contribution des experts pouvant aider à préciser l'ampleur du processus, peut permettre de renforcer la confiance entre les parties et dans le processus RCF lui-même.

Suffisamment de temps doit être consacré à l'examen, à la discussion et au perfectionnement des questions sur lesquelles les parties souhaitent se pencher, avec l'appui des experts sélectionnés et toute autre assistance externe demandée par les parties.

Ceci aide les parties à mieux maîtriser les problématiques techniques précises et leur complexité, et peut donner lieu à un processus RCF plus efficace et mieux adapté portant sur les questions les plus pertinentes des parties.

La confirmation par les experts des questions posées peut aussi aider à renforcer la confiance et établir l'appropriation collective. Les parties seront rassurées si les experts réagissent aux questions, particulièrement dans les cas où les questions restent sans réponse à cause de l'ampleur, des contraintes géographiques ou pour d'autres raisons.

### *De nouvelles connaissances scientifiques sont-elles nécessaires ?*

Dans certaines situations, les parties peuvent réaliser que leur contentieux porte sur une problématique nécessitant la production de nouvelles connaissances scientifiques. Dans ces cas, une concertation des parties serait utile pour décider si ceci peut être effectué dans le cadre du processus RCF, étant donné le temps et les coûts requis, et si elles sont disposées à accepter ces nouvelles informations et à s'en servir. Parce qu'il peut être impossible d'anticiper un tel besoin au début du processus RCF, son organisateur doit réaffirmer auprès des parties les questions relatives à la certitude et au temps requis pour produire les nouvelles connaissances scientifiques, et vérifier si les parties seraient d'accord avec la production de nouvelles informations dans le cadre d'un processus RCF déjà entamé.

De nouvelles connaissances scientifiques peuvent s'avérer nécessaires lorsque les impacts présumés du projet sont liés à une problématique qui n'a pas été antérieurement examinée dans le cadre de l'Évaluation de l'impact environnemental et social (EIES) ou l'étude des impacts. Par exemple, il peut s'agir d'une problématique sanitaire faisant son apparition dans une communauté ou d'un impact en aval qui n'a pas été étudié.

L'Encadré 4 illustre un cas du CAO où les parties ont appris, par le biais du processus RCF, que de nouvelles informations scientifiques étaient nécessaires. Dans ces circonstances, cette révélation a aidé les parties à réaliser qu'elles devaient cesser de s'accuser mutuellement et se concerter pour trouver les réponses aux causes d'une maladie.

Comme dans le cas au Nicaragua (Encadré 4), si un processus RCF révèle que de nouvelles connaissances scientifiques sont nécessaires, ceci peut aussi pousser d'autres acteurs à s'impliquer dans la problématique – comme les entités gouvernementales ou les institutions ou les acteurs régionaux qui se penchent particulièrement sur cette question ou sont spécialisés dans ce domaine. Cette révélation peut aussi changer la dynamique entre les parties vers une volonté de coopérer et ouvrir de nouvelles possibilités dans le cadre du processus général de résolution des différends (dont la RCF constitue une partie seulement).



#### PRODUIRE DES CONSTATS SCIENTIFIQUES NOUVEAUX : RECHERCHE CONJOINTE DE FAITS AU NICARAGUA AU SUJET D'UNE PROBLÉMATIQUE SANITAIRE CHRONIQUE

De 2009 à 2012, le CAO a travaillé avec un client de la Société financière internationale (SFI), Nicaragua Sugar Estates Limited (NSEL), et des membres des communautés locales au Nicaragua dans le cadre d'un processus de Recherche conjointe de faits (RCF) conçu pour trouver plus d'informations sur les causes d'une insuffisance rénale chronique (IRC) affectant la main-d'œuvre de la compagnie. Les parties ont examiné ensemble les propositions de recherche de neuf institutions hautement qualifiées et choisi ensemble la Boston University School of Public Health pour effectuer un ensemble d'activités indépendantes de recherche convenues par les parties. Le CAO a facilité l'évaluation concurrentielle et le processus de sélection des experts.

Une fois sélectionnés, les scientifiques ont présenté la méthodologie de chaque étude aux parties, qui les ont accompagnés dans un grand nombre de leurs activités de recherche. Les rapports préliminaires des études scientifiques ont été présentés aux parties en sollicitant leurs observations et les chercheurs ont régulièrement rendu visite à la communauté dont sont issus les plaignants pour leur communiquer plus d'informations sur leurs constats.

La recherche a révélé qu'aucun facteur déclenchant à lui seul la maladie ne pouvait être détecté et qu'en réalité, de nouvelles données scientifiques devaient être relevées pour identifier ce qui a rendu ces travailleurs malades.

Cette information a aidé à modifier la dynamique du contentieux, les parties cessant de s'accuser et préférant coopérer. Bien que les scientifiques n'aient pas pu déceler les causes de la maladie dans ce cas, les facteurs de risque associés au stress thermique et à la déshydratation ont été mis en relief, ce qui a poussé la compagnie à améliorer ses pratiques professionnelles.

Le processus a aussi poussé d'autres institutions, comme l'Organisation panaméricaine de la santé (OPS), ainsi que le gouvernement à se pencher plus généralement sur cette problématique et aider à trouver des solutions. Une fois ce dossier clos par le CAO, les parties ont poursuivi leur collaboration pour aider les personnes touchées par la maladie, notamment en effectuant d'autres études scientifiques.

***Le processus a aussi poussé d'autres institutions, comme l'Organisation panaméricaine de la santé, à encourager le gouvernement à se pencher plus généralement sur cette problématique pour trouver des solutions.***

### 3. *Garantir que la méthodologie est participative : collaborer avec les experts techniques pour garantir que les informations sont recueillies ou produites avec la participation des parties*

Dans un processus RCF, la participation des parties au travail des experts est indispensable pour établir un climat de confiance. Un processus participatif aide les parties non seulement à faire confiance aux experts, mais aussi à mettre en place une appropriation commune du processus scientifique et de ses constats et à obtenir de meilleurs résultats.

Au-delà de la préparation des parties à un processus RCF, l'équipe de médiation doit aussi préparer les experts. Les experts devront décrire clairement leur méthodologie. L'équipe de médiation peut veiller à ce que la démarche suivie par les experts favorise la participation active des parties. Ceci se fait habituellement par une formation initiale et dans le cadre de réunions bilatérales ou collectives. Il peut être utile d'inclure les experts sélectionnés à la formation initiale ou à l'évènement de lancement auxquels participent les parties afin d'examiner ensemble et discuter les principes et la démarche de la RCF, et pour aider à planifier ensemble leur travail. La démarche de RCF peut être une nouvelle expérience pour beaucoup d'experts.

Lorsque les experts expliquent leur méthodologie, par exemple, ils peuvent expliquer aux parties les occasions au cours desquelles elles auront la possibilité de participer au processus. Il est également important d'élaborer un calendrier et de s'y tenir. Les parties et les experts pourront utilement discuter la façon de traiter les retards ou la nécessité d'accorder plus de temps et de convenir d'un calendrier révisé. La transparence et la gestion des attentes sont essentielles à cet égard.

Certains experts techniques évitent de s'adresser au public au sujet de leur travail. Ils préfèrent ne pas sembler influencés par l'opinion publique dès lors que la science et l'expertise technique sont objectives. La RCF emploie des pratiques techniques et scientifiques exemplaires. Les valeurs et les opinions peuvent influencer les questions – pas les constats ou les conclusions.

Il peut être important de discuter avec les experts et les parties de la façon dont seront communiqués les constats et de traiter l'aspect public de ce processus.

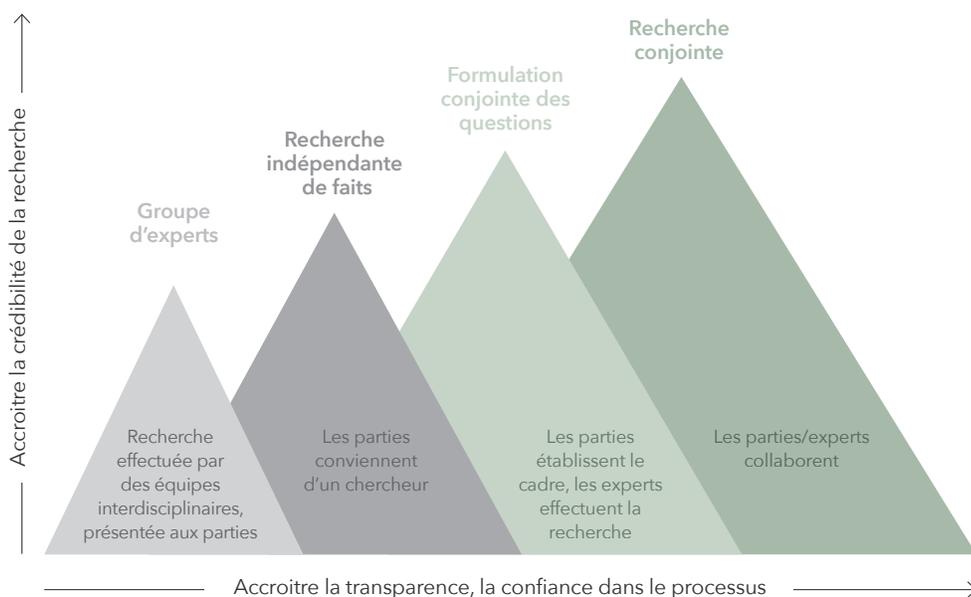
Si le groupe des plaignants est formé d'un grand nombre de concitoyens, ceux-ci doivent être tenus informés régulièrement au sujet du processus. En tenant les gens informés, ceux-ci restent intéressés et continuent de collaborer ; s'ils ne sont pas tenus informés, ils sont plus susceptibles de perdre confiance dans le processus et leurs représentants. Dans certaines situations, il peut être nécessaire de proposer un appui et des formations supplémentaires aux représentants et au groupe plus élargi de concitoyens de sorte que le processus, l'avancement et les résultats soient compris clairement et de façon égale.

Le degré de participation requis pour que les parties aient confiance dans le processus et ses résultats varie en fonction de la situation. Dans certains cas, il suffit que les parties choisissent l'expert qui effectuera la recherche, sans trop s'impliquer dans la formulation des questions ou les travaux de recherche. Dans d'autres cas, surtout quand les enjeux du résultat sont importants, il se peut que les parties doivent s'impliquer à chaque étape pour garantir leur adhésion au résultat du processus. Outre le renforcement de la confiance et de la crédibilité, une participation accrue des parties peut améliorer la qualité de la recherche et de l'analyse, donnant lieu à des prises de décisions plus judicieuses et de meilleurs résultats pour les compagnies et les communautés. Par ailleurs, les communautés sont souvent les mieux placées pour expliquer leur ressenti des impacts en des termes très concrets.

Bien qu'il soit habituellement souhaitable que les parties soient plus impliquées, il arrive parfois qu'elles souhaitent moins participer faute de temps ou à cause de l'ampleur des efforts à fournir ou des coûts de renonciation associés. Chaque cas doit trouver son propre équilibre entre ces besoins opposés. Les parties peuvent choisir de s'impliquer moins au début, puis s'investir davantage ultérieurement, ou inversement, jusqu'à ce qu'elles trouvent la place qui leur convient.

Le Schéma 3 illustre la correspondance entre les degrés différents d'implication des parties et le degré croissant de crédibilité, d'appropriation et de confiance dans le processus. Mais il est important de remarquer que la RCF permet aussi aux parties de s'impliquer à des degrés différents. Par exemple, les communautés peuvent participer en observant le prélèvement des échantillons, ou en les prélevant elles-mêmes.

**Schéma 3. Comment une plus grande implication des parties accroît la crédibilité, l'appropriation et la confiance**



Source : Larry Dixon, consultant indépendant sur la Responsabilité sociale des entreprises (RSE) et l'Implication des parties prenantes et consultant à Triple R Alliance, présentation au CAO sur la RCF, octobre 2016.

L'Encadré 5 illustre un cas du CAO où les parties ont collaboré avec l'expert technique pour veiller à ce que les informations soient recueillies de façon participative dès le début et pendant tout le processus.



## RECHERCHE COLLECTIVE DE FAITS EN ALBANIE POUR COMPRENDRE L'ACTIVITÉ SISMIQUE

En mars 2013, le CAO a reçu une plainte relative aux champs pétroliers exploités en Albanie par Bankers Petroleum Ltd. (la compagnie), un client de la Société financière internationale (SFI). Selon la plainte, les techniques de forage et de production de la compagnie seraient responsables des tremblements de terre et d'autres mouvements sismiques qui créent des fissures dans les bâtiments et endommagent les réseaux locaux d'irrigation. Les membres de la communauté et la compagnie ont convenu d'entamer un processus de dialogue du CAO et décidé d'examiner s'il était possible d'effectuer une Recherche conjointe de faits portant sur l'activité sismique et les plus vastes problématiques sociales et environnementales liées au champ pétrolier de Patos-Marinëz.

Dans le cadre du processus de dialogue, la compagnie s'est engagée à installer deux sismomètres pour fournir aux communautés des informations cruciales sur la nature et la profondeur des tremblements de terre près du champ de pétrole et permettre aux parties de trouver ensemble des solutions. Ainsi, les parties ont envoyé une lettre commune aux autorités supérieures de l'État demandant

la permission d'installer les sismomètres et de télécharger les données sismiques sur le réseau national.

Un accord permettant de connecter les sismomètres a été conclu entre la compagnie et les organes gouvernementaux compétents, et les données sont maintenant disponibles dans des rapports produits par l'Institut albanais des Géosciences, de l'Énergie, de l'Eau et de l'Environnement.

Après l'installation des sismomètres, la compagnie a nommé un expert disposant des compétences requises pour procéder à une évaluation impartiale et effectuer une recherche sur l'historique et les tendances des secousses sismiques dans la région. Le rapport d'expertise a été communiqué aux parties et au public.

Les sismomètres installés dans le cadre du processus ont aussi été déterminants dans une étude lancée par l'État pour rechercher les causes de l'activité sismique dans la région, ainsi que leurs corrélations éventuelles avec les méthodes de forage et de production de la compagnie.

*Les sismomètres installés ont aussi été déterminants dans une étude lancée par l'État pour rechercher les causes de l'activité sismique dans la région, ainsi que leurs corrélations éventuelles avec les opérations de la compagnie*

#### 4. Déterminer qui doit participer et être informé au niveau de l'opérateur du projet et au sein de la communauté

Comme indiqué ci-dessus, la RCF est un processus intégré pouvant englober plusieurs types de connaissances, d'informations et de données, en fonction des besoins des parties et du différend. Il est donc important que les gestionnaires compétents de l'opérateur du projet et des représentants de la communauté soient convenablement impliqués et informés pendant tout le processus.

Les gestionnaires compétents de l'opérateur du projet, notamment le personnel des services juridiques, de la passation des marchés, des questions environnementales, de la santé et de la sûreté et de la relation avec la communauté, doivent participer à la rédaction des termes de référence des experts pour éviter toute faille potentielle dans la coordination.

De même, il est utile de cerner les capacités et les contraintes des communautés afin de traiter les déséquilibres, réels ou perçus, de pouvoirs dès les premières phases du processus. Le médiateur ou le ou les expert(s) peuvent aussi collaborer avec les communautés pour cartographier qui, au sein de la communauté, doit être impliqué ou informé pendant tout le processus.

Il pourrait s'agir par exemple de tenir informés et impliqués pendant le processus un groupe de sages ou une association communautaire avoisinante.

Le médiateur ou le ou les expert(s) aideront les parties à déterminer clairement si les autorités locales et nationales doivent être tenues informées pendant le processus, particulièrement si des considérations juridiques sont à retenir. Le médiateur ou le ou les expert(s) doit adhérer aux pratiques locales quant à la nécessité de tenir les autorités informées et impliquées, le cas échéant.

#### 5. Établir les protocoles de communication dans le cadre du processus et communiquer efficacement avec les parties, la communauté au sens large et le public

##### *Établir les protocoles de communication dans le cadre du processus*

Outre le plan de travail, les parties doivent élaborer un plan décrivant comment elles et le ou les expert(s) échangeront les informations, feront des observations et tenteront de parvenir à un consensus. Le plan de travail doit aussi énoncer une procédure claire concernant les modalités à suivre si un consensus ne peut pas être trouvé en cas de situations non anticipées, par exemple si les constats ne sont pas concluants ou si le ou les expert(s) ne peuvent plus participer au processus pour des raisons personnelles.

Les parties doivent comprendre qu'elles auront la possibilité de faire des observations au (x) expert(s) et au médiateur sur le processus et la façon dont sont communiquées les informations, et pourront poser des questions si les informations ne sont pas comprises soit par le groupe de représentants, soit par la plus vaste collectivité de concitoyens.

Si les parties peuvent constamment échanger dans un espace fluide et structuré avec les experts, elles seront responsabilisées, ce qui les aidera à prendre confiance dans le processus. Mais dans la majorité des cas, les parties doivent reconnaître et respecter l'indépendance, le jugement professionnel et le savoir-faire des experts dès le début du processus RCF, quel que soit le degré de leur implication dans le processus RCF ou dans les observations faites aux experts.

##### *Communiquer les processus et les constats scientifiques et techniques à la communauté et au grand public*

Dès le début du processus RCF, il est important de prêter attention à la façon dont les processus scientifiques et techniques et leurs constats seront communiqués à la communauté et au grand public. Ceci peut être aussi important que la recherche en tant que telle.

Une communication inefficace ou incomplète sur l'avancement du processus pourrait créer des lacunes dans les informations, ce qui pourrait donner lieu à des interprétations erronées de la part des personnes extérieures au processus. La dissémination de ces informations incorrectes peut endommager et déstabiliser le processus et fragiliser la confiance qui a été établie.

Une communication efficace est particulièrement nécessaire dans le cadre des processus RCF qui sont susceptibles de toucher une plus vaste communauté, d'impliquer un plus grand nombre de plaignants (centaines ou milliers de personnes) ou de relever des politiques du secteur public et de l'État. Dans les cas où les parties ont convenu de préserver la confidentialité de leurs conversations, mais de communiquer au grand public les accords et les résultats obtenus, il est important de déterminer, en collaboration avec les parties, la façon dont le processus RCF et ses constats seront communiqués efficacement pour éviter les malentendus.

Les parties devront rechercher des experts aptes à communiquer et expliquer des informations scientifiques ou techniques complexes dans des termes simples et clairs à des publics sans connaissances techniques ou scientifiques. Dans certains cas, les parties pourraient aussi envisager d'inviter une personne-ressource supplémentaire, mutuellement fiable, pour aider à combler les lacunes de communication, comme des professeurs de sciences, des universitaires, des fonctionnaires des agences techniques et réglementaires, des organisations non gouvernementales (ONG) ou des consultants privés. Même si cette personne ne dispose pas d'un vaste savoir-faire ou n'a pas suivi de formation formelle suffisante pour satisfaire les exigences des termes de référence, elle pourrait apporter des éclairages suffisants pour aider les parties à cerner le fonctionnement des méthodes scientifiques ou de l'expertise technique (rôle des preuves, informations connues par rapport aux informations inconnues, observation, mesure, et tester les hypothèses). La personne-ressource pourrait aussi aider les experts à saisir les besoins et les attentes des parties, et la façon dont les experts peuvent présenter clairement leurs informations et leurs constats de façon compréhensible.

Cette personne-ressource pourrait renforcer les connaissances et les capacités des parties dès le début du processus RCF, ce qui rehausserait aussi la confiance des parties dans le processus global.

Même s'il est possible que chaque partie s'attende à des réponses catégoriques qui renforceraient leurs convictions respectives, par exemple « les opérations de la compagnie n'ont aucun impact sur les ressources hydrologiques locales, » les experts doivent énoncer leurs constats conformément aux preuves qu'ils ont trouvées. Il est donc utile que quelqu'un puisse communiquer les résultats techniques clairement et précisément pour éviter l'ambiguïté et les malentendus et pour clarifier les attentes dès le début. Les médiateurs et les parties peuvent aussi aider à orienter et conseiller les experts lorsqu'ils préparent des rapports et des présentations, de sorte que les informations soient aussi faciles à comprendre et accessibles que possible. Un entraînement consistant à faire des essais de présentations peut aussi être très efficace. Enfin, il est indispensable de choisir un interprète compétent lorsque la langue de la communauté en question est différente de celle du ou des expert(s).

## *6. Rester flexible : adapter la méthodologie RCF aux besoins et circonstances spécifiques*

Bien que les stratégies et les outils précédents soient habituellement fondamentaux pour les parties, leur application peut varier et le processus RCF n'est pas nécessairement net et linéaire. Par exemple, si les parties ou le ou les expert(s) commencent leur travail et apprennent des faits nouveaux ou acquièrent des informations antérieurement inconnues, ou si une modification significative se produit dans le milieu extérieur, ou si les priorités des parties évoluent, les termes de référence originaux du ou des expert(s) devront sans doute être révisés ou actualisés par accord mutuel. Pour ce faire, il serait important que les termes de référence originaux incluent des clauses permettant aux parties de les réviser si nécessaire, soit pour modifier la méthodologie, soit simplement pour faire des changements et des actualisations. Le ou les expert(s) initialement choisis peuvent aussi arriver à un stade où ils ont besoin de quelqu'un d'autre, spécialisé en une autre matière ou discipline, ce qui n'a pas été anticipé. Pendant la sélection concurrentielle des experts, les parties peuvent réaliser que le travail qu'elles demandent coûterait beaucoup plus cher que prévu et se

trouver dans l'obligation de réviser leurs plans et leurs priorités sur la base des contraintes ou des compromis liés aux ressources disponibles. L'expérience du CAO montre que, lorsqu'ils travaillent dans les communautés, le ou les expert(s) et les parties peuvent réaliser que les méthodes de recherche doivent être encore plus participatives que prévu initialement pour être crédibles et mieux comprises au sein de la communauté et des intervenants plus globalement. Les parties peuvent décider au début d'un processus RCF d'en préserver la confidentialité, mais réaliser à sa conclusion qu'il est préférable d'annoncer les constats publiquement. Essentiellement, les parties et les experts doivent souvent collaborer pour adapter le processus RCF à leurs besoins précis et aux circonstances locales toujours en évolution. Dans ces situations, les parties doivent revenir aux principes fondamentaux dont ils ont convenu et prendre ensemble des décisions conformes à ces principes, tout en les appliquant de façon souple et modulée

## 7. *Mesurer l'efficacité du processus et de ses résultats*

Les parties doivent réfléchir par avance à la façon dont elles mesureront la réussite du processus et déterminer si des indicateurs d'efficacité et de résultat doivent être élaborés. Cette discussion aidera les parties à exprimer leurs attentes au sujet des résultats, à comparer ces attentes aux résultats, et à se concentrer sur les détails relevant précisément du processus RCF.

Cette discussion pourrait avoir pour résultat que les parties ne sont pas prêtes à convenir des indicateurs à cause d'un manque d'information ou par crainte de s'engager si tôt dans le processus. Si tel est le cas, les parties peuvent convenir de repousser la discussion jusqu'à ce qu'elles estiment disposer de connaissances suffisantes et se sentent prêtes à avancer.

Lorsque les parties estiment qu'elles disposent de connaissances suffisantes pour convenir de la façon dont elles mesureront l'efficacité du processus et de ses résultats, l'équipe de médiation orientera la conversation. Pour préparer les parties à ceci, l'équipe de médiation peut mener une enquête pour cerner les aspects du processus qui intéressent chaque partie et les résultats qu'elles attendent. L'équipe de médiation peut aussi tenir des réunions bilatérales avec les parties pour leur communiquer les constats, les résultats possibles et ce qui serait important pour chaque partie dans le suivi de la mise en œuvre. Munie de tous ces renseignements, l'équipe de médiation peut mieux orienter la discussion des parties.

## 8. *Déterminer ce que deviendront les constats de la RCF après l'étude*

Habituellement, un processus RCF a pour but de permettre aux parties de surmonter un différend sur les faits qui nuit à leur relation et à leur aptitude à résoudre les problèmes ensemble. À la conclusion du processus RCF, les parties devront procéder sur la base des connaissances acquises dans le cadre du processus. Le médiateur peut faciliter la transition des parties des résultats d'une RCF à un accord sur les étapes suivantes et les mesures à prendre.

Pour que les parties puissent tenir cette conversation, les experts doivent énoncer clairement ce qu'ils ont appris et les questions auxquelles ils n'ont pas trouvé de réponse. Les parties peuvent ensuite discuter la façon de procéder sur la base des constats. Si les constats du processus RCF permettent de lever le contentieux relatif aux faits, et si les parties acceptent que le ou les expert(s) fassent des recommandations, les parties doivent, après le processus RCF, négocier et décider ensemble la suite à donner aux recommandations et aux résultats. Il est important de convenir préalablement de la date et de la structure de cette conversation, car ainsi les parties savent dès le début que la conversation aura lieu, ce qui renforce la notion qu'elles collaboreront pour déterminer la voie à suivre.

Dans l'ensemble, les efforts de RCF peuvent aider les parties à adopter des pratiques communes à plus long terme, bien au-delà du processus de résolution des différends. Par exemple, au lieu d'un effort ponctuel, une compagnie pourrait convenir d'introduire et normaliser un mode participatif de surveillance de l'eau et de l'environnement. Si les parties en conviennent, et selon le degré de conflit et de complexité, une première RCF peut être lancée à petite échelle et servir de formation, l'objectif étant de renforcer les efforts des parties pendant sa mise en œuvre et de s'en instruire.



## CONCLUSION

Le CAO a vu directement comment les compagnies et les communautés ont pu utiliser la RCF dans une variété de contextes, dans leur intérêt mutuel. Ceci étant dit, la RCF n'est pas adéquate ni réalisable dans toutes les situations. La description de l'expérience et des perspectives dans cette publication est censée aider d'autres personnes à déterminer si la RCF serait un outil et une démarche utiles, et dans l'affirmative – compte tenu des difficultés – comment la mettre en œuvre de la façon la plus optimale.

### *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 et autre contribution.

Scott Adams, Gina Barbieri, Nandia Batsaikhan, Larry Dixon, Juan Dumas, Julia Gallu, Constantin-Adi Gavrilă, Osvaldo L. Gratacós, Nokukhanya Nox Ntuli, et Andrea Repetto Vargas. Celia Garrity, Emily Horgan, Nancy Morrison et Amy Sweeting ont participé au travail de rédaction.