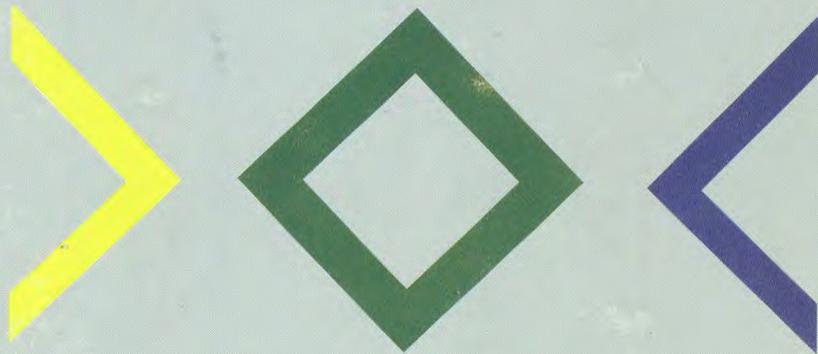


canadian forum on  
dispute resolution

**1995**



**1995**

forum canadien sur le  
règlement des différends

8 E2E66000 E9T0 E



BIBLIOTHÈQUE JUSTICE LIBRARY

KB            CHARTING THE COURSE  
137  
C214  
LARGE

# *Tracer la route*

## **Rapport du Forum canadien sur le règlement des différends**



# Forum canadien sur le règlement des différends Les temps forts du voyage

*En février 1995, près de 200 participants venant de toutes les régions du pays se sont rassemblés pour tracer la route dans le domaine du règlement des conflits au Canada. Ces participants ont formé huit ateliers qui ont chacun examiné un sujet particulier pendant deux jours et ils ont mis au point une série de principes et de recommandations.*

*Le Forum a été conçu pour privilégier les processus favorisant le consensus. L'organisation de cette rencontre et son déroulement ont donc été basés sur les principes de recherche de consensus pour que les décisions et les recommandations reflètent, dans toute la mesure du possible, toute la gamme des intérêts et des préoccupations des participants.*

*Le Forum est ainsi devenu une instance de discussion et de prise de décisions ainsi qu'une démonstration vivante de la façon dont s'applique ce processus particulier de prise de décisions.*

*À la fin des deux jours de débats, les ateliers ont présenté toute une série de recommandations et de principes au sujet du développement des MRC au Canada. Les recommandations ont été reprises intégralement dans les rapports de chacun des ateliers. Elles ont également été regroupées par thèmes dans le chapitre IV intitulé «Points de route et escales».*

*Nous présentons ici certains aspects importants de ces recommandations.*

Chacun des membres du groupe de travail a signé un exemplaire du rapport... de plus, ils se sont tous engagés individuellement à poursuivre le travail entrepris en commun, après le Forum... et à continuer à promouvoir le recours aux MRC en matière de en matière de gestion des affaires publiques.

John Olynyk, Rapporteur  
Atelier 5, Règlement des conflits et gouvernement

## **Recommandations générales**

- veiller à ce que la qualité de la justice canadienne soit reconnue et améliorée par la conception, l'élaboration et la mise en oeuvre de mécanismes de règlement des conflits qui soient novateurs, souples et faciles d'accès.
- envisager les MRC comme un continuum allant de la transaction privée et consensuelle à la décision judiciaire.
- évaluer les mécanismes de règlement des conflits de façon globale, et pas seulement en fonction du nombre des transactions conclues ou des sommes épargnées.
- sensibiliser aux mécanismes de règlement des conflits toutes les personnes qui participent à l'administration de la justice, y compris les juges.

- lancer une campagne de sensibilisation et d'éducation publique dans le but de faire connaître les MRC et de promouvoir les diverses méthodes de règlement des conflits.
- programmes de formation en règlement des conflits, comprenant, notamment, des cours de suivi, des stages et des possibilités de comédiation, de façon à préparer les étudiants à effectuer seuls et sans surveillance de la médiation.
- créer un groupe de travail national chargé d'étudier la question de la reconnaissance et des normes professionnelles. Si l'on juge nécessaire l'adoption de telles normes, ce groupe de travail veillera à ce qu'elles soient élaborées selon des principes non hiérarchiques.
- diffuser cette information sur copie papier et sur support électronique, y compris sur Internet.
- encourager les médias à intégrer le thème du règlement des conflits dans leurs programmes et émissions.

**Groupes professionnels et d'hommes d'affaires**

- donner l'exemple et favoriser le recours aux MRC en encourageant et en utilisant ces mécanismes au sein de leurs organismes. Cela comprend l'introduction de clauses de MRC dans les contrats.

**Ministère de l'éducation et établissements d'enseignement**

- favoriser l'élaboration et la diffusion de cours sur les MRC et les intégrer à tous les niveaux d'études, depuis les écoles élémentaires, les écoles secondaires, les universités et collèges, jusqu'aux écoles commerciales et professionnelles et aux facultés de droit.

**Tribunaux**

- continuer à favoriser les MRC préalables au procès et encourager l'utilisation d'autres MRC aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur des tribunaux.

**Gouvernement**

- donner l'exemple :
  - a) en incluant des clauses de MRC dans les contrats
  - b) en utilisant les MRC pour résoudre les litiges entre gouvernements et régler les questions de politique générale.
- que les ministres fédéraux et provinciaux concernés émettent des directives claires proposant des objectifs réalistes et mesurables visant à encourager leur gouvernement à montrer qu'ils sont prêts à modifier leur attitude et à recourir aux mécanismes de règlement des conflits.
- participer, en qualité d'animateur et de bailleur de fonds, à la réalisation des initiatives nationales recommandées ici dans le domaine du règlement des conflits.

- procéder à de larges consultations concernant la mise en oeuvre des MRC dans le système judiciaire.
- examiner les domaines d'activités où l'on pourrait utiliser les MRC, en rendant l'usage obligatoire par voie législative, pour que les parties ayant soumis leur différend au système judiciaire puissent choisir l'option qui convient le mieux à leur litige.
- promouvoir les MRC en matière de gouvernement en adoptant des stratégies précises concernant les groupes locaux, les institutions gouvernementales au niveau fédéral, provincial et territorial ainsi que les systèmes d'éducation.

*Voici un certain nombre de recommandations que l'on souhaitait voir mettre en oeuvre très rapidement.*

- mettre sur pied un mécanisme permettant aux participants au Forum de continuer de communiquer, en préservant l'impulsion donnée par le Forum.
- exploiter toutes les occasions possibles de concrétiser les recommandations du Forum.
- créer un organisme directeur qui succéderait au Forum et en assurerait le suivi.
- les participants au Forum et les membres d'organismes nationaux et provinciaux se chargent de promouvoir les recommandations du Forum dans leurs domaines d'intérêt et leur secteur géographique.
- mettre sur pied un centre d'échange d'information concernant la formation à la médiation de façon à aider les formateurs à coordonner leurs efforts et à partager leurs connaissances.
- organiser une conférence de suivi ou un Forum dans les 12 prochains mois dans le but de
  - a) suivre les progrès réalisés à la suite du Forum;
  - b) poursuivre le dialogue;
  - c) élaborer une stratégie nationale en matière de MRC.
- produire le rapport du Forum et veiller à ce qu'il soit diffusé le plus largement possible. Inviter les lecteurs à commenter le rapport, pour qu'il devienne le point de départ d'autres discussions.

# 1. Le but du voyage

## *La nécessité de consolider la conception des mécanismes de règlement des conflits au Canada*

Nous avons été amenés ces derniers jours à essayer de définir ce qu'il faut entendre par mécanisme de règlement des conflits et je sais que cela a aussi été le cas dans d'autres groupes.

Julie Devon Dodd, Rapporteur,  
Atelier 1a - Promotion, mise en  
marché du règlement des conflits

Le Forum canadien sur le règlement des différends a réuni pour la première fois les personnes intéressées à s'entendre sur la route à tracer pour les mécanismes de règlement des conflits au Canada. Le Forum a été créé pour faciliter la convergence et la cohérence dans le domaine des MRC, domaine qui s'est considérablement développé au cours des 15 dernières années et qui a connu une croissance exponentielle au cours des cinq dernières.

Les MRC ont apporté des solutions aux praticiens de nombreux secteurs de la société qui estimaient que les façons traditionnelles de s'attaquer aux conflits n'étaient pas satisfaisantes. On retrouve dans de nombreux secteurs la volonté d'améliorer l'accès à la justice et de gérer les conflits de façon plus efficace. Lorsqu'on applique à un type de conflit des techniques de règlement axées sur la collaboration, on s'aperçoit le plus souvent que ces techniques peuvent être facilement transposées dans d'autres domaines. Le développement des MRC s'est produit simultanément dans de nombreux secteurs d'activités, ce qui explique qu'il soit difficile d'en suivre l'évolution. De nos jours, la médiation, la recherche de consensus, les techniques de règlement des conflits axés sur la collaboration, la négociation raisonnée et toute une série de méthodes de résolution des litiges efficaces et adaptées sont soit utilisées, soit sur le point de l'être dans des domaines nombreux et très divers.

Ces mécanismes de règlement des conflits laissent entrevoir la possibilité de mieux régler les différends. Il devient de plus en plus évident que le processus de prise de décision doit aménager la participation des personnes concernées si l'on veut que les décisions prises soient considérées comme étant efficaces et équitables. Lorsque les parties à un conflit peuvent contribuer directement à son règlement, il est beaucoup plus probable qu'elles vont être satisfaites du résultat obtenu et qu'elles vont collaborer à sa mise en oeuvre.

Le nombre des personnes formées en techniques de règlement des conflits ne fait qu'augmenter, tout comme celui des organismes qui offrent formation, information et soutien aux personnes qui s'intéressent aux MRC, les nouvelles méthodes de prise de décision et de règlement des conflits se répandent dans pratiquement tous les secteurs d'activités, tous ces facteurs font ressortir la nécessité de s'interroger sur la façon d'aborder les questions que soulève ce phénomène. Ces questions soulèvent notamment celle de savoir si la pratique de la médiation devrait commencer à adopter certaines caractéristiques d'une profession, avec des procédures de réglementation et de reconnaissance professionnelle. Les réponses qui seront apportées à ces questions auront à leur tour un effet important sur d'autres aspects du domaine, comme la formation, qui est actuellement fournie par toute une série d'organismes et de personnes, qui s'intéressent à différents aspects particuliers ou oeuvrent à partir de bases géographiques différentes. Devrait-on normaliser la formation? Que doit comprendre la formation d'un médiateur? Les divers aspects des MRC au Canada soulèvent tous ce genre de questions.

### **À la recherche d'un consensus sur l'avenir des MRC au Canada**

Le Forum canadien sur le règlement des différends est le fruit d'une initiative lancée dans le cadre du projet sur les mécanismes de règlement des conflits du ministère fédéral de la Justice.<sup>1</sup> Le ministère reconnaît qu'il est important d'adopter une approche concertée au développement des MRC au Canada et il a décidé de réunir dix Canadiens qui oeuvrent activement dans le domaine des MRC.<sup>2</sup> Ce groupe est devenu le comité directeur. Ses membres ont été invités à examiner la possibilité de convoquer une table ronde sur les MRC au cours de laquelle seraient étudiées les grandes questions qui se posent dans le domaine et qui fournirait un cadre au développement des MRC au Canada.

Le comité directeur a conclu qu'il serait contraire aux méthodes de règlement des conflits axées sur la collaboration de prendre des décisions au nom de leurs collègues. Ils ont reconnu qu'il serait préférable de se contenter de faciliter le dialogue entre les membres de la collectivité qui s'intéresse aux MRC au Canada si l'on voulait

---

<sup>1</sup> Cela fait suite à un engagement de l'honorable Allan Rock, ministre de la Justice, lors du Colloque national organisé par l'Association du Barreau canadien à Vancouver en mars 1994.

<sup>2</sup> Les noms des membres du comité directeur figurent à l'annexe V.

dégager les grandes tendances de l'évolution de ce domaine. Le comité a donc utilisé un processus fondé sur des principes et des procédures axés sur la recherche de consensus, processus qui reflète les priorités et la nature du domaine, pour inviter les personnes qui s'intéressent aux MRC à partager leurs points de vue et leurs idées.

C'est ainsi qu'a démarré le Forum canadien sur le règlement des différends : il représente une occasion pour les Canadiens qui s'intéressent aux MRC à s'engager dans une opération concertée de solution de problèmes et de planification dans le but de donner forme à l'avenir des MRC au Canada. Le Forum a été conçu pour donner aux personnes qui souhaitent l'occasion de participer à un processus de recherche de consensus dans le but de « travailler à la conception, à l'élaboration et à la mise en oeuvre d'un plan d'action pour l'avancement des MRC au Canada.<sup>3</sup>

Le comité directeur a défini les grandes lignes du Forum selon une procédure de concertation, et en prenant ces décisions par consensus. Les membres de ce comité qui ont participé au processus de planification ont ainsi concrètement démontré qu'ils étaient prêts à prendre leurs décisions en utilisant des modèles fondés sur la recherche de consensus.

---

<sup>3</sup> Cet objectif a été élaboré par le comité directeur lors de sa réunion initiale tenue à Toronto:

## 2. Conception et lancement du navire

### *Le Forum*

*Le Forum a fourni aux personnes qui s'intéressent aux MRC le moyen d'examiner les questions qui se posent dans ce domaine au Canada et de mettre au point un plan d'action permettant d'y répondre. On trouvera dans le présent chapitre une description de la façon dont le Forum a été conçu et, ensuite, mis sur pied.*

Le Forum canadien sur le règlement des différends constitue «une première» pour plusieurs raisons. Une des premières, qui est particulièrement intéressante pour les gens qui travaillent dans le domaine, a été le processus qui a été choisi pour favoriser la discussion et obtenir des résultats.

Gordon Sloan, animateur principal

#### **La conception de l'organisation du Forum**

Au début de l'automne 1994, le comité directeur a annoncé à un certain nombre de personnes paraissant s'intéresser à ce domaine, qu'il préparait la tenue d'un Forum. On a voulu que les participants au Forum soient représentatifs du milieu et possèdent des connaissances et une expérience variées tout en respectant certaines limites réalistes, et on a décidé que l'on inviterait 150 personnes maximum, selon la règle «premier arrivé, premier servi». Le comité directeur voulait que les participants reflètent les différents aspects des activités de règlement des conflits. On a demandé aux personnes intéressées de préciser quels étaient leurs trois principaux centres d'intérêt et de travail en fonction des catégories suivantes : système judiciaire, recherche, commerce, autochtones, praticien, éducateur, formateur, fonctionnaire, ONG, association professionnelle ou «autre».<sup>4</sup>

On a lancé, dans tout le pays, un avis de recherche d'un animateur principal.<sup>5</sup> L'animateur principal a analysé les composantes d'un processus de recherche de consensus pour concevoir un Forum qui reflète, à chacune des étapes, le désir de maximiser les choix des participants et leur capacité à se concentrer sur les questions qu'ils considèrent

<sup>4</sup> Il y avait une autre considération importante pour ce qui est de la représentativité des participants, à savoir la répartition géographique. Pour tenir compte des frais de transport qu'impliquait un déplacement à Toronto, on a prévu de faire varier les frais d'inscription pour les personnes qui venaient de loin et dont la participation n'était pas subventionnée par leur employeur, un gouvernement ou une société.

<sup>5</sup> Gordon Sloan, de la Colombie-Britannique, a joué le rôle d'animateur principal.

prioritaires. Avec le groupe de planification du comité directeur, l'animateur principal a également recruté huit équipes d'animation, composée chacune d'un animateur et d'un rapporteur, ainsi que d'un rapporteur principal chargé de rédiger le rapport du Forum.<sup>6</sup>

On a demandé aux personnes qui avaient manifesté l'intention de participer au Forum (environ 170 personnes à l'époque) de nommer les quatre sujets qui leur paraissaient être les plus urgents et les plus importants dans le domaine. La question ouverte «Veuillez énumérer par ordre de priorité quatre thèmes ou sujets qui vous paraissent importants pour les débats du Forum» a entraîné des réponses très variées. L'analyse et la compilation des données ont toutefois permis de dégager sept idées communes. On a utilisé cette information pour créer sept ateliers.

La trousse envoyée à tous ceux qui avaient manifesté l'intention de participer au Forum contenait une description détaillée des sujets attribués à chacun des ateliers. (Voir l'annexe I où on trouvera une description des ateliers). On demandait aux gens de choisir l'atelier qui les intéressait le plus. Par la suite, au moment de l'inscription définitive, on a constaté que cinq personnes seulement avaient choisi deux de ces ateliers. Ces sujets (code d'éthique et questions reliées à l'établissement de réseaux et à la communication) ont été supprimés. Deux autres groupes (promotion, mise en marché et éducation publique et règlement des conflits dans l'administration de la justice) ont été divisés en deux sous-groupes de vingt à vingt-cinq participants chacun, en raison du grand nombre de personnes ayant indiqué leur intérêt pour ces sujets. Voici la forme finale qu'ont prise les ateliers:

- |            |  |
|------------|--|
| Atelier 1: | Promotion, mise en marché des MRC et éducation du public (deux sous-groupes)       |
| Atelier 2: | Normes, titres et accréditation des médiateurs                                     |
| Atelier 3: | La formation dans le domaine des MRC,  |
| Atelier 4: | Le règlement des conflits dans l'administration de la justice (trois sous-groupes) |
| Atelier 5: | Règlement des conflits et gouvernement   |

Il a fallu renforcer l'équipe d'animation pour tenir compte de l'intérêt manifesté pour un certain nombre de thèmes. Grâce à ce personnel renforcé, les participants ont pratiquement tous pu se joindre à l'atelier de leur choix.

Gordon Sloan, animateur principal

---

<sup>6</sup> Rosemarie Schmidt, de l'Ontario, a joué le rôle de rapporteur principal.

Les sujets confiés aux ateliers et l'affectation des participants à ces divers ateliers s'inspiraient de deux principes de recherche de consensus. Tout d'abord, on a estimé que les personnes qui risquaient d'être touchées par les décisions prises étaient certainement les mieux placées pour déterminer les sujets à aborder et deuxièmement, que les gens sont principalement motivés par leurs propres besoins et intérêts. Les organisateurs du Forum ont donc établi une forme de «dialogue» avec les participants et ils leur ont demandé quels étaient d'après eux, les sujets les plus importants en matière de règlement des conflits au Canada. Une fois analysée cette information et constitués les ateliers, on s'est efforcé de placer les participants dans l'atelier qu'ils avaient choisis.

Entre-temps, les animateurs et les rapporteurs des différentes régions du Canada se sont préparés pour le Forum. On a associé chaque animateur avec un rapporteur et ces équipes de deux personnes ont été invitées à décrire la façon dont elles concevaient le processus de recherche de consensus qu'elles essaieraient de promouvoir dans l'atelier qui leur avait été assigné.<sup>7</sup>

**Le Forum** Près de 200 personnes, venues de toutes les régions du Canada, ont participé au Forum. Il y avait des praticiens de la résolution des conflits, des formateurs, des avocats, des juges, des fonctionnaires, des professeurs d'université, des éducateurs et des représentants d'organismes sans but lucratif ainsi que de divers services de résolution de conflits.

La rencontre a eu lieu à Toronto et il a duré deux jours. Les participants se sont rassemblés le matin du vendredi 17 février. Chaque participant a reçu un classeur contenant de l'information générale et des documents concernant les thèmes devant être abordés en atelier. Après une séance plénière d'ouverture au cours de laquelle le sous-ministre fédéral de la justice, George Thomson, a pris la parole, les groupes se sont rendus dans les salles qui leur avaient été allouées pour démarrer leurs travaux de deux jours.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Chaque équipe (animateur et rapporteur) a également assumé la tâche consistant à choisir les articles et les autres documents d'information se rapportant aux thèmes de son atelier. Elle a ensuite envoyé ces documents au coordinateur de la conférence qui les a regroupés dans des classeurs qui ont été remis à chaque participant.

<sup>8</sup> Un service d'interprétation simultanée dans les deux langues officielles était offert, en cas de besoin.

J'aimerais faire un commentaire au sujet de nos travaux ... Je crois que les membres de notre groupe ont vraiment compris que c'est aux individus et aux personnes ici présentes de s'approprier le processus.

Julie Devon Dodd, Rapporteur  
Atelier 1a - Promotion, mise en marché du  
règlement des conflits et éducation publique

Chaque groupe assumait sa propre façon de procéder et ses résultats. Le processus devait commencer, le premier jour, par un tour de table où chacun des membres du groupe devait parler de ses intérêts, des ses objectifs, de ses besoins et des questions qu'il se posait dans ce domaine. Après avoir examiné les intérêts des participants, on devait passer à la définition des thèmes, et, le deuxième jour, cela s'est traduit par des recommandations proposant des mesures concrètes. Les plans d'action pouvaient contenir aussi bien des principes dont devraient s'inspirer les initiatives futures que des recommandations concrètes précisant les tâches à accomplir pour les mettre en oeuvre.

À la fin du second jour, chacun des groupes s'est entendu sur le produit de ses travaux. Les intérêts, les questions, les idées et les recommandations de chacun des ateliers forment l'essentiel du rapport. On avait également demandé aux participants au Forum de formuler des recommandations précises sur les «mesures à prendre» immédiatement de façon à donner un suivi aux travaux accomplis dans le cadre du Forum. Ces recommandations ont été résumées et elles sont présentées au chapitre 4. On peut trouver les recommandations initiales dans les divers rapports de chacun des ateliers qui figurent à l'annexe II.

La séance plénière de fermeture a donné aux participants l'occasion de prendre connaissance des travaux accomplis par les autres ateliers.<sup>9</sup> Comme l'indiquent les rapports présentés oralement par les différents rapporteurs, les ateliers ont tous suivi une démarche particulière. Il existe certes certains chevauchements entre les recommandations, mais il y a de nombreux domaines où les ateliers ont présenté des commentaires originaux et manifesté des intérêts particuliers.

---

<sup>9</sup> En plus de la séance plénière d'ouverture, les participants au Forum ont pu se réunir en groupe (à deux occasions). La première a été le repas du midi du deuxième jour, au cours duquel Neil Gold et Peggy English, deux membres éminents du milieu du règlement des conflits, ont partagé leurs réflexions sur le Forum et la place qui lui revenait dans le contexte plus large de l'évolution du domaine du règlement des litiges au Canada.

Comme cela est indiqué dans les principes et les recommandations formulés par chacun des ateliers, les participants au Forum ont pris des engagements face à leurs conclusions, et, en fonction des recommandations concernant les «mesures immédiates», ils avaient hâtes de voir le travail accompli au cours du Forum se poursuivre et les MRC progresser.

*Peggy English:* Je crois que ce devrait être à vous de commencer.

*Neil Gold:* Pourquoi?

*English:* Parce que d'après ce que j'ai vu, ce rôle vous convient mieux qu'à moi.

*Gold:* Oui, mais n'avons-nous pas convenu d'arriver ensemble à un consensus sur la façon de procéder?

Exposé livré au cours de la séance plénière du Forum



## 3. Routes parallèles

### *Thèmes communs issus des discussions en atelier*

*Les rapports des différents ateliers indiquent que certains sujets intéressaient plusieurs ateliers. Ce chapitre reprend ces sujets, ou thèmes, qui ont été soulevés par trois ateliers ou plus, soit dans le corps de leurs rapports, soit dans leurs recommandations. Ces routes parallèles tracées par les différents ateliers peuvent nous aider à préciser les questions qui intéressent plus largement la communauté des personnes qui travaillent au règlement des conflits.*

### Table des matières

Définitions et qualités du règlement des conflits .....	12
Effort national .....	15
Contrôle et évaluation des MRC .....	15
Participation du gouvernement .....	16
Législation .....	17
Le gouvernement doit montrer l'exemple .....	17
Besoins de recherche et d'information .....	18
Sensibilisation du public .....	19
Assurer la sensibilisation du public concernant les MRC .....	20
Une instruction en matière de MRC devrait être dispensée dans les écoles .....	20
Les médias en tant qu'instrument de sensibilisation du public .....	22

## Définitions et qualités du règlement des conflits

### *Problème de terminologie*

L'expression «autres mécanismes de règlement des conflits» — est trompeuse et tend par ailleurs à marginaliser les idées et les méthodes de règlement des conflits. Elle est trompeuse en ce sens que les différents MRC sont davantage qu'une solution de rechange aux litiges. Ils renvoient à toute une gamme d'options de règlement des conflits qui tient compte des différents types de conflits et de la dynamique qu'ils entraînent. Les MRC doivent donc être considérés comme une expression générique qui s'applique à l'ensemble des conflits en mettant l'accent sur la méthode propre à résoudre un conflit donné. Il est recommandé d'employer aussi les expressions: «mécanismes appropriés de règlement des conflits» ou, plus simplement, «mécanismes de règlement des conflits».

Dans le domaine du règlement des conflits, certains termes sont employés différemment selon les personnes, et c'est le cas de «règlement des conflits» et de «règlement des litiges». Même le terme de «médiation» ne signifie pas toujours la même chose selon le type de conflit dont on parle. Il conviendrait d'élaborer une terminologie commune dans le domaine. (Ateliers 1a, 1b, 4b, 4c)

### *Les MRC offrent la possibilité de résoudre les conflits. Il s'agit donc de bien choisir la méthode de règlement des conflits.*

Les MRC offrent aux gens la possibilité de régler leurs conflits. Il s'agit, en fait, de toute une gamme de règlements des conflits qui va de la résolution privée par consentement mutuel jusqu'à l'imposition de décisions. La conception des MRC ne doit pas s'en tenir à la médiation et à l'arbitrage et doit s'étendre à l'analyse des conflits et à la conception des mécanismes, pour que les personnes en conflit puissent choisir, à partir d'une gamme d'options, la méthode la plus appropriée à leur conflit particulier. Cette capacité à adapter les mécanismes de règlement des conflits aux besoins des utilisateurs est fondamentale pour la conception du règlement des conflits.

Un ou plusieurs mécanismes de règlement des conflits peuvent s'avérer utiles aux différentes étapes du conflit et doivent être envisagés par les parties et leurs conseillers tout au long du conflit. La méthode de rechange qui s'impose en matière de règlement des conflits dépend de l'individu et des mentalités des parties, de l'intérêt public et de la dynamique du conflit. Le choix d'une méthode de règlement des conflits doit être volontaire, consensuel et librement offert, et doit respecter la volonté des parties en leur

fournissant une information suffisante pour qu'elles puissent faire leur choix en toute connaissance de cause.

Les méthodes de résolution des conflits qui sont offertes doivent être fonction des besoins des parties et de l'intérêt public. Un système doit être mis en place pour évaluer les conflits et déterminer quels sont les différents moyens de les régler. Des principes clairs doivent être arrêtés pour diagnostiquer le choix, le renvoi ou l'imposition des MRC.

Il reste à savoir si les différents MRC disponibles au pays doivent être conformes, uniformes ou divers. (Ateliers 1a, 1b, 4a, 4b, 4c).<sup>10</sup>

*Le mécanisme doit être souple*

L'une des caractéristiques essentielles de tout modèle de règlement des conflits est la souplesse. Il faut de la souplesse au niveau des lieux, des procédures et des mentalités en tenant compte des différences selon les collectivités. Le système doit répondre aux besoins de la collectivité.

La souplesse doit aussi caractériser le rôle des parties qui contribuent à résoudre les conflits. Il faut donc que les avocats étendent leurs rôles en s'impliquant dans toute la gamme des possibilités de règlement des conflits, y compris les recours en justice, le cas échéant. Les juges pourraient eux aussi être autorisés à prendre part plus activement à l'obtention d'un règlement. (Ateliers 1b, 4b, 4c)

*Les mécanismes de règlement des conflits permettent aux citoyens de mieux résoudre leurs problèmes*

Le règlement des conflits a une composante sociale très puissante. En incitant les parties à résoudre leurs propres conflits, ce mécanisme offre un apprentissage aux participants et, par extension, à la société. En faisant en sorte que la collectivité apprenne à résoudre ces problèmes par la voie de la collaboration, il peut contribuer à renforcer le tissu communautaire qui empêche les conflits de dégénérer en violence. Le recours aux MRC dans les conflits portant sur les politiques publiques incite les citoyens à faire preuve d'un plus grand civisme.

<sup>10</sup>

On a regroupé les observations ou les recommandations faites par les différents ateliers dans l'ensemble du rapport. Les rapports des différents ateliers dans lesquels ont été faites ces observations ou ces recommandations sont répertoriées en fonction du numéro correspondant à la fin du résumé de chaque sujet. On trouvera les rapports complets des ateliers à l'annexe II.

Les MRC favorisent l'autonomie individuelle en aidant les parties à garder le contrôle du mécanisme et du sort réservé à leurs conflits. Les mécanismes font appel à la participation et à l'autonomie des parties, ce qui les aide à créer des relations positives. Par conséquent, la sensibilisation du public au sujet des MRC offre une meilleure communication au sein de la société en général. (Atelier 1a, 1b, 4b, 4c, 5)

Il semble qu'il y a un autre courant au sein de ce groupe qui reconnaît l'utilité et la valeur ... de faire en sorte que les gens s'occupent de leurs propres problèmes et les règlent eux-mêmes.

Peggy English

*La sensibilité culturelle est un des éléments des MRC*

Tout modèle de mécanismes, de normes ou de formation en matière de règlement des conflits doit comporter des garde-fous garantissant une certaine sensibilité culturelle. On peut interpréter la sensibilité culturelle comme étant une plus grande prise de conscience et une diminution des préjugés qui entraîne un respect des différences culturelles et qui fait que l'on évite d'imposer sa mentalité aux autres. Pour ce qui est des programmes de formation à la médiation, la sensibilité culturelle doit faire partie intégrante du programme et ne pas être un simple accessoire.

Le respect des différences culturelles reflète les principes que l'on cherche à faire appliquer dans le cadre des MRC ainsi que la nécessité pour le système de tenir compte à la fois des caractéristiques de tel ou tel cas particulier ainsi que des changements qui peuvent s'y rattacher. (Ateliers 2, 3, 4b, 4c)

*Les problèmes de déséquilibre des pouvoirs*

Lorsqu'on envisage la possibilité d'une médiation, il convient entre autres de prendre en compte la relation de pouvoirs entre les parties. Moins il est possible pour les médiateurs de remédier au déséquilibre des pouvoirs par le biais de la médiation, plus il sera vraisemblablement nécessaire de protéger la partie la plus faible en recourant aux tribunaux.

Si les parties ne peuvent pas choisir leur médiateur, des problèmes se posent sur le plan du caractère coercitif des médiations et des déséquilibres de pouvoirs qui en résultent. Ces déséquilibres doivent être corrigés. L'une des façons de le faire est de s'assurer que les parties soient accompagnées par un conseiller pendant toute la procédure. Cette façon de procéder soulève toutefois d'autres questions au sujet de la nécessité pour les parties d'avoir un représentant légal indépendant et, dans l'affirmative,

à quel(s) moment(s) du conflit, pendant combien de temps et dans quel type de cas. (Ateliers 4a, 4b, 4c)

## **Effort national**

Un groupe de travail national doit être créé pour traiter des questions qui se posent dans le domaine au niveau national. Les fonctions de ce groupe seraient les suivantes:

### *Normes, titres et accréditation*

- en partant des travaux existants, aborder les problèmes et étudier les limites des MRC en tenant compte des différentes pratiques et des différents secteurs au sein des MRC
- élaborer des normes nationales à l'intention des médiateurs (code d'éthique des MRC)
- élaborer des directives nationales concernant les MRC, y compris ceux qui sont pratiqués au sein du gouvernement
- définir les principes généraux (valeurs, visions, éthique, p. ex.) et les compétences de base dans les différentes disciplines de RC
- contribuer à renforcer la crédibilité des MRC

### *Recherche et communication de l'information*

- superviser les pratiques nouvelles et novatrices dans les différents domaines des RC
- recueillir l'information disponible
- s'assurer que les discussions sont éclairées par la recherche

### *Formation*

- assurer, en matière de techniques de règlement des conflits, une formation aux personnes qui, étant donné la nature de leur travail, seront appelées à assumer des fonctions de règlement des conflits.

### *Promotion et sensibilisation du public*

- sensibiliser et promouvoir les MRC et se faire le porte-parole des milieux concernés avec l'appui et la participation du gouvernement
- coordonner les stratégies et les modèles de commercialisation des MRC pour en assurer l'uniformité et éviter les doubles emplois. (Ateliers 1a, 1b, 2, 4a, 4b, 5)

## **Contrôle et évaluation des MRC**

Pour s'assurer de l'intégrité et de l'application permanente des options de MRC, il faut incorporer de manière continue un suivi et une évaluation au niveau de la conception de toutes les activités de RC. Cela doit englober un mécanisme de contrôle de l'ensemble de la profession. Les évaluations pourront être effectuées par des comités mixtes de la justice, par les membres du barreau, par les représentants du gouvernement ou par d'autres dispensateurs de services. L'information portant sur l'évaluation de

projets pilotes devra indiquer dans quelle mesure les MRC ont permis d'obtenir de meilleurs résultats.

Qu'est-ce qui détermine la «réussite» dans le règlement des conflits? Le pourcentage de règlements ou les statistiques de rentabilité des coûts ne sont pas des critères de mesure suffisants de la réussite. Il convient plutôt qu'une évaluation permanente et globale fasse appel à la fois à l'information statistique et à l'examen du taux de satisfaction des utilisateurs. (Ateliers 1b, 4b, 4c)

### **Participation du gouvernement**

Il incombe au gouvernement d'offrir le choix concernant les MRC, mais la pratique du règlement des conflits ne doit pas incomber à un groupe en particulier. Il faut plutôt que la mise en place des systèmes de RC dans la justice s'appuie sur une large consultation menée entre le gouvernement fédéral et les provinces, les juges, les avocats et les autres groupes intéressés.

Le gouvernement arrêtera un plan d'action pour faire progresser les MRC dans les appels au Canada parce que cela est conforme à son intérêt. Pour ce qui est des milieux impliqués dans les MRC, notamment dans le secteur de l'élaboration des normes d'application nationale, l'appui et la présence du gouvernement, en tant qu'animateur et que contributeur financier, est essentiel.

### *Déclaration publique*

Il faudrait que le gouvernement fédéral, appuyé par les provinces et les municipalités, déclarent que les MRC constituent un moyen légitime et positif de résoudre les conflits. Les ministres compétents du gouvernement fédéral et des provinces (Justice et Éducation, p. ex.) devront être incités à promouvoir le règlement des conflits lorsqu'ils font des interventions publiques.

### *La culture des MRC à l'intérieur du gouvernement*

Il conviendra d'assurer une formation et de changer les mentalités des représentants du gouvernement qui participent au règlement des conflits portant sur les politiques publiques. Il faudra que l'on évite davantage d'imposer à partir du haut des définitions de l'intérêt public et que l'on soit plus disposé à accepter que d'autres définissent ce qui est dans l'intérêt public (ou dans l'intérêt des différents groupes qui composent le public). Les ministres devront rendre compte de l'intégration des mécanismes de règlement des conflits aux activités de leurs portefeuilles. Ils pourraient, par exemple, rendre compte chaque année devant des «médiateurs des MRC» sans se contenter de rendre simplement des

comptes à la Chambre tout en maintenant un certain niveau de responsabilité. (Ateliers 1a, 1b, 4a, 4c, 5)

### **Législation**

Pour qu'il y ait effectivement davantage de possibilités de choix, la loi devra encourager ou reconnaître la possibilité d'une attente légitime à ce que l'on applique des mécanismes appropriés de règlement des conflits. Les changements législatifs seraient une façon très efficace d'appuyer le recours aux MRC en matière de gouvernement. La loi pourrait aussi inciter les avocats et autres décideurs à informer leurs clients des possibilités offertes par les MRC en matière de règlement. Il pourrait s'agir, p. ex., d'une règle du code d'éthique, que ce soit par l'intermédiaire de la législation ou d'un code professionnel. La loi pourrait expressément habiliter les tribunaux à déléguer les tâches à des spécialistes qualifiés des MRC.

Il est nécessaire d'évaluer quels sont les lois et les politiques publiques actuelles qui incitent au recours aux MRC. Il convient de passer en revue les lois nouvelles et existantes pour y ajouter des dispositions en faveur des MRC le cas échéant et pour enlever tout obstacle s'opposant à l'utilisation des MRC. Nous devons envisager des modifications législatives encourageant les parties à prendre leurs propres décisions sur la façon de procéder. Le gouvernement fédéral et les provinces devront se pencher sur les secteurs d'activité susceptibles de faire usage du règlement des conflits et légiférer cet usage. (Ateliers 1a, 4a, 4c)

### **Le gouvernement doit montrer l'exemple**

Le gouvernement fédéral et les provinces doivent montrer l'exemple en faisant la promotion des MRC au sein des ministères et organismes gouvernementaux et en utilisant les mécanismes de RC pour résoudre leurs propres conflits. Les gouvernements devraient intégrer des possibilités de règlement des conflits autres que les recours en justice dans les lois, les contrats gouvernementaux, les activités intergouvernementales et les questions de politique publique.

Le gouvernement pourrait rechercher des moyens efficaces de démontrer leur engagement envers les MRC, éventuellement en offrant des services de soutien aux ministères et aux organismes qui s'efforcent de recourir à ces mécanismes. Des principes similaires devraient s'appliquer aux grandes institutions telles que les entreprises, les universités ou les hôpitaux. (Ateliers 1a, 1b, 4a, 4c, 5)

### **Besoins de recherche et d'information**

Dans ce secteur tout nouveau, il est absolument nécessaire de suivre les progrès réalisés, d'évaluer l'efficacité des réalisations et de diffuser largement l'information. Les recommandations précises sont les suivantes

- Évaluer les structures actuelles devant les tribunaux ainsi que les différentes possibilités de RC pour déterminer quelles sont les options dans ce domaine et si les structures existantes offrent un maximum de possibilité pour résoudre les conflits.
  - Analyser le coût social et économique ainsi que le temps et l'énergie humaine consacrés au système actuel de gouvernement pour déterminer dans quelle mesure on peut le mieux recourir aux MRC dans le cadre gouvernemental.
  - Évaluer pour quelles raisons les gens ont recours actuellement aux tribunaux. Est-ce pour obtenir leur dû? Est-ce qu'ils tirent un certain avantage des retards? Est-ce qu'un recours en justice est considéré comme la seule façon de résoudre le problème?
  - Évaluer les projets pilotes actuels.
  - Examiner l'infrastructure afin de déterminer s'il existe des incitatifs ou des désincitatifs structureaux ou systémiques.
  - Le gouvernement, en tant que partie prenante des conflits, devrait entreprendre d'analyser ses propres actions pour déterminer de quelle façon les conflits sont pris en charge à l'heure actuelle et dans quelle mesure on pourrait faire des économies grâce aux MRC.
  - Évaluer la portée et la teneur des procédures d'agrément des MRC actuellement en vigueur au Canada.
  - Se tenir au courant des nouvelles réalisations à mesure qu'elles apparaissent.
  - Tirer parti de l'expérience des autres en évaluant les programmes existants dans le monde entier en fonction des principes de RC.
- Création de sources d'information*
- créer un centre national de recueil et d'échange de l'information sur :
    - a) les modèles de MRC
    - b) la façon d'accéder aux MRC
    - c) les initiatives de RC à l'échelle du pays, y compris les initiatives actuelles en droit de la famille
    - d) les résultats de ce forum.
  - Donner à cet organisme la responsabilité de diffuser l'information aux groupes cibles.

- Créer un organisme de recherche et un groupe de réflexion centralisés en matière de MRC.
- Fournir un appui et des crédits aux centres de formation et de recherche universitaires en matière de MRC.

*Diffusion et partage de l'information*

Élaborer une stratégie nationale pour informer le public de tout l'éventail des options disponibles en matière de règlement des conflits. Cela pourra se faire par l'intermédiaire des organisations communautaires, des écoles, des corps professionnels et des membres de la justice comme des médias.

Recourir à la technologie pour diffuser l'information au sujet des MRC, aussi bien sur papier que par voie électronique, y compris par l'intermédiaire d'Internet. Dans l'idéal, l'organisme de contrôle partagerait cette information au sujet des MRC. Les résultats des recherches pourraient être diffusés auprès des groupes d'intérêt de façon à appuyer et à encourager l'apparition de compétences universitaires dans le domaine des MRC et à apaiser les craintes du public touchant les MRC.

Organiser des conférences nationales pour accroître les échanges en matière d'éducation et d'information. (Ateliers 1b, 2, 4a, 4b, 4c, 5)

**Sensibilisation du public**

Si nous voulons que l'opinion publique au Canada prenne conscience de l'importance des mécanismes de règlement des conflits, il faudra la sensibiliser et changer les mentalités. Des incitatifs devront être fournis et des possibilités devront être offertes au sein des collectivités pour que le public soit sensibilisé aux MRC. Des programmes de cours sur les MRC devront être mis en place à tous les niveaux de l'enseignement, que ce soit dans les écoles élémentaires, les écoles secondaires, les universités, les collèges, les écoles de droit ou de gestion ou les écoles professionnelles. Une formation portant sur les MRC devra aussi être dispensée aux magistrats, aux membres du barreau, au personnel de soutien des tribunaux, aux dispensateurs de MRC et au public. On pourrait aussi fournir de l'information concernant les MRC à d'autres grandes institutions, dans le secteur de l'assurance, par exemple.

Un effort doit être fait pour changer les comportements «au sommet» en ce qui a trait à la crédibilité des MRC en tant que solution de rechange aux méthodes actuelles de gouvernement. (Ateliers 1b, 4c, 5)

**Assurer la sensibilisation du public concernant les MRC**

Il est recommandé que des campagnes nationales de prise de conscience et de sensibilisation du public soient engagées afin de dispenser une information au sujet des avantages des différentes méthodes de règlement des conflits. Il est essentiel que l'on sensibilise le public et tous les participants du système d'administration de la justice au règlement des conflits. L'objectif doit être d'améliorer la connaissance générale des MRC et de changer les mentalités pour favoriser leur utilisation. Cette opération de sensibilisation devrait aussi contribuer à renforcer les responsabilités communautaires sur toutes les questions et les défis qui se rattachent à la justice.

Il y a la question de savoir qui doit être chargé de la sensibilisation du public et de la promotion des MRC, tant au sein du système d'administration de la justice qu'auprès du public en général. (Ateliers 1b, 4a, 4b, 4c)

**Une instruction en matière de MRC devrait être dispensée dans les écoles**

*Écoles élémentaires et secondaires*

Tous les ministères provinciaux de l'éducation devront s'assurer que les mécanismes de règlement des conflits et les aptitudes correspondantes font partie des programmes de cours de tous les étudiants. Les écoles devront s'efforcer de développer de manière générale les aptitudes au règlement des conflits en les enseignant tout au long de la scolarité des élèves, depuis le niveau élémentaire. Il s'agit en fait d'un véritable changement qualitatif en faveur des réactions non violentes face aux conflits dans la société.

Il conviendra aussi d'examiner les politiques et les protocoles actuels de RC à l'intérieur des établissements d'enseignement eux-mêmes. Ces établissements devront s'adresser à leurs ministres de l'Éducation et de la Justice respectifs pour que soient mis sur pied des objectifs de politique facilitant et encourageant les changements des mécanismes internes des établissements eux-mêmes. (Ateliers 1a, 4a, 5)

*Enseignement postsecondaire*

Les établissements d'enseignement postsecondaire devront s'assurer que les aptitudes s'appliquant aux différents mécanismes de RC sont enseignés dans tous leurs programmes. Certains départements professionnels, comme les écoles de droit et de gestion des entreprises, par exemple, auront de toute évidence besoin de cours sur les MRC, mais cela ne veut pas dire pour autant qu'il faut limiter cet

enseignement à ces catégories. Tout le monde doit avoir des aptitudes au règlement des conflits, et non pas simplement certains spécialistes. Par conséquent, il faudrait que les programmes d'enseignement postsecondaire dispensent aussi une formation sur les MRC dans le cadre de leur enseignement général. (Ateliers 1a, 5)

*Enseignement professionnel*

Les cours portant sur les MRC doivent s'adresser au personnel qui travaille sur le terrain, comme les greffiers des tribunaux ou les agents de police. Les organisations et les ministères des gouvernements devront aussi prévoir des clauses contractuelles stipulant que les parties, du moins dans un premier temps, devront recourir aux MRC pour résoudre les conflits internes. (Ateliers 4a, 4b)

*Les écoles de droit*

Les écoles de droit ont besoin d'étoffer les cours qu'elles dispensent en matière de MRC et de leur accorder de manière générale une plus grande place. Les cours d'enseignement du droit pourraient être modifiés pour prévoir une formation portant sur les MRC au cours de la première année d'étude de toutes les écoles de droit, tout au long des études ultérieures et dans le cadre des cours d'admission au barreau.

De manière générale, la profession juridique connaît mal les MRC et n'appuie pas suffisamment ces mécanismes. Il convient de sensibiliser les avocats aux avantages qu'offrent les différentes options de RC. Il conviendrait de promouvoir une formation pour les avocats comme pour les décideurs du gouvernement afin de leur apprendre à se servir des MRC, sans nécessairement pour cela en faire des médiateurs.

On pourrait aussi s'efforcer de modifier les mentalités dans le système d'administration de la justice, en partie en rendant moins officiels les mécanismes employés. On pourrait instituer un examen permanent des procédés utilisés en matière de MRC par la justice et le barreau, au niveau provincial, les résultats étant éventuellement regroupés au niveau national. (Ateliers 4a, 4b, 4c)

*Le système judiciaire*

Il faut que le système judiciaire se familiarise davantage avec les différents mécanismes de RC. Une information au sujet des MRC pourrait être dispensée par l'intermédiaire des associations de magistrats. L'Institut national de la magistrature pourrait, par exemple, élaborer et dispenser un cours de sensibilisation aux MRC à l'intention des juges qui en sont membres. Dans les cas où les juges eux-mêmes ont la possibilité de recourir à la médiation, une

formation effective doit être mise à leur disposition, sans être cependant obligatoire. (Ateliers 4a, 4b, 4c)

**Les médias en tant qu'instrument de sensibilisation du public**

Les médias sont un instrument puissant de transmission des messages au sujet de la nature des conflits et des façons de les résoudre. Les médias pourraient servir d'instrument de sensibilisation du public et de promotion des MRC en se chargeant, par exemple :

- d'influer sur les émissions créatrices (télévision, théâtre, littérature, arts. etc.) pour que l'on traite de sujets portant sur le règlement des conflits;
- d'inciter les gens appartenant au milieu des MRC à mettre au point des scénarios de télévision appropriés;
- de trouver le moyen de lutter contre la mentalité qui veut «qu'une bonne nouvelle ne soit pas une vraie nouvelle»; et
- d'inciter les médias à diffuser un message cohérent et répétitif au sujet des MRC. (Ateliers 1a, 1b, 4a, 5)

## 4. Points de route et escales

### *Regroupement des principes et des recommandations*

*Le travail effectué par consensus tout au long du Forum a débouché sur l'élaboration d'un produit par chacun des groupes. Certains groupes ont recommandé des plans d'action précis, d'autres ont dégagé des principes qui pourront servir plus tard à guider et à évaluer les différentes mesures proposées. Plusieurs groupes sont parvenus à un consensus, non seulement sur le sens des différentes recommandations, mais aussi sur leur formulation précise. On trouvera le texte intégral des recommandations de chacun des groupes dans les rapports individuels des groupes de l'annexe II. Le présent chapitre rassemble les principes et les recommandations de tous les groupes individuels en les résumant et en les synthétisant pour plus de clarté.*

### Table des matières

Qualités du règlement des conflits dans l'administration de la justice .....	24
Intervention progressive et adéquation à la situation .....	24
Mécanisme d'élaboration des modèles de MRC dans l'administration de la justice .....	25
Noms/Définitions .....	25
Sensibilisation du public .....	25
Formation .....	26
Normes et accréditation .....	28
Organisme national .....	29
Centres de responsabilité .....	30
<i>Groupes d'affaires et groupes professionnels</i> .....	30
<i>Ministères de l'Éducation et établissements d'enseignement</i> .....	30
<i>Les tribunaux</i> .....	31
<i>Gouvernement — Généralités</i> .....	31
<i>Gouvernement — Donner l'exemple</i> .....	31
<i>Gouvernement — Mesures législatives</i> .....	32
Mécanismes de règlement des conflits touchant la gestion des affaires publiques .....	32
<i>Groupements locaux et gestion des affaires publiques</i> .....	33
<i>Gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux</i> <i>et gestion des affaires publiques</i> .....	34
<i>Enseignement et gestion des affaires publiques</i> .....	36
<i>Gouvernement autochtone</i> .....	37
Diffusion de l'information .....	37
Mise en marché et promotion .....	38

### **Qualités du règlement des conflits dans l'administration de la justice**

L'administration de la justice doit respecter la dignité de tous les participants et favoriser l'équité sans remettre en cause les principes d'indépendance de la justice et la règle de droit. Notre système de justice doit être régi par les principes de la réparation.

Il est dans l'intérêt public que la qualité de la justice canadienne soit reconnue et renforcée par la conception, la mise en place et l'application de mécanismes novateurs, souples et accessibles de règlement des conflits. Ces mécanismes n'ont pas à être l'apanage d'un groupe en particulier. Ils doivent par contre être équitables et accessibles de façon à permettre un règlement des conflits qui soit efficace, rentable, effectué en temps utile et susceptible d'application. Ces mécanismes contribueront à promouvoir la réconciliation.

Ces principes peuvent être utilisés pour améliorer l'administration publique de la justice en s'inspirant des MRC.  
Ayumi Bailly, rapporteur  
Atelier 4c

Les mécanismes de règlement des conflits devront faire appel à la participation et conférer un pouvoir aux participants afin d'instaurer des relations positives entre les parties. Dans toute la mesure du possible, les parties doivent pouvoir contrôler les mécanismes employés pour résoudre leurs conflits et orienter les résultats obtenus.

Les mécanismes de règlement des conflits devront être évalués en permanence d'une manière globale et non pas simplement en fonction des pourcentages de règlement ou de la rentabilité des coûts. (Ateliers 4a, 4b, 4c)

### **Intervention progressive et adéquation à la situation**

Le mécanisme de règlement des conflits doit être considéré comme l'éventail des solutions qui vont d'un règlement privé par consentement mutuel jusqu'à des décisions imposées.

Un ou plusieurs mécanismes de règlement des conflits pourront s'avérer utiles aux différents stades du conflit. La solution appropriée dépendra des besoins individuels et des mentalités des parties, de l'intérêt public et de la dynamique du conflit. Toutes les options possibles devront être envisagées par les parties et par leurs conseillers tout au long du conflit. Un système de sélection pourra être employé pour renvoyer les cas en fonction de la méthode de règlement des conflits qui s'impose.

**Mécanisme  
d'élaboration des  
modèles de MRC  
dans  
l'administration  
de la justice**

La gamme des possibilités de règlement des conflits mise à la disposition des participants devra répondre aux besoins des parties aux conflits ainsi qu'à ceux de la collectivité, en conciliant les droits de la collectivité avec les droits individuels. (Ateliers 4b, 4c)

Un comité devra être mis en place pour évaluer les programmes qui fonctionnent à l'heure actuelle dans le but d'élaborer des modèles de règlement des conflits devant être intégrés à l'administration de la justice. En élaborant ces modèles, le comité devra définir les principes qui sous-tendent les MRC, qui sont compatibles avec ceux-ci et qui reflètent une justice axée sur la réparation. Des efforts délibérés devront être faits par ailleurs pour impliquer la collectivité dans l'élaboration des mécanismes de RC devant être intégrés au système de justice. (Ateliers 4b)

**Noms/  
Définitions**

Pour tenir compte de la diversité des cas, qui exige différents moyens de règlement des conflits qui englobent (sans que la liste en soit limitative) les litiges, l'arbitrage et la médiation, il a été recommandé que toutes les options soient regroupées en anglais sous l'appellation ADR, le A s'appliquant à des mesures «appropriées» de règlement des conflits. (Ateliers 1a, 1b)

**Sensibilisation du  
public**

Pour que chacun puisse faire des choix en toute connaissance de cause, il est essentiel que le public et tous les participants au système d'administration de la justice soient sensibilisés aux différentes solutions permettant de régler les conflits.

Une formation portant sur les techniques de règlement des conflits devra aussi être dispensée aux personnes qui, en raison de la nature de leur travail, seront appelées à exécuter des fonctions de règlement des conflits. Cela englobe les juges, les avocats, la police et le personnel de soutien des tribunaux.

Cette sensibilisation du public et l'apport de cette formation devront se faire grâce à l'élaboration d'une stratégie nationale, qui comprendra l'élaboration et la présentation par l'Institut national de la magistrature d'un programme de sensibilisation aux MRC à l'intention des juges qui en sont membres. (Ateliers 4a, 4b, 4c)

## Formation

Le groupe traitant de la formation en matière de règlement des conflits a dégagé un ensemble de principes devant guider l'élaboration et la mise en place de programmes de formation à la médiation. Ces principes tiennent compte de tout l'éventail des solutions qui s'appliquent à la formation en matière de médiation et peuvent servir à évaluer les programmes existants ou tout plan d'action élaboré à l'avenir.

Partant de l'énoncé général que tout médiateur doit faire preuve d'honnêteté et être conscient de ses responsabilités, les principes décrivent ensuite les priorités des agents et des instituts de formation. Les agents de formation qui travaillent en équipe ont besoin de partager les mêmes principes et les mêmes valeurs au sujet de la médiation en respectant la diversité des méthodes de médiation. Les agents de formation doivent demander à connaître la réaction des stagiaires de façon à apprendre quelque chose d'eux en retour. De plus, les instituts de formation doivent établir clairement les objectifs des cours qu'ils dispensent ainsi que ce qu'ils attendent des stagiaires qui les suivent.

En ce qui a trait aux programmes de formation, la série suivante de principes a été exposée

- théorie, connaissance et aptitudes
- cours de suivi, exercices pratiques et possibilités de co-médiation devant permettre aux stagiaires d'acquérir une qualification suffisante pour faire de la médiation sans supervision
- formation à la négociation raisonnée
- élément s'appuyant largement sur l'expérience en se donnant suffisamment de temps pour que les jeux de rôles puissent se dérouler et que l'on en tire après coup les conséquences
- exercice pratique intégré au programme de formation et conçu comme étant davantage qu'un simple exercice de révision des aptitudes
- observation des qualités de médiation apprises et conseils constructifs donnés en retour par un médiateur qualifié
- discussion des relations entre le médiateur et son client, des attentes du client et du rôle éducatif du médiateur
- élément d'évaluation globale, y compris une autoévaluation
- l'évaluation doit être considérée comme un élément continu

Les cours de formation doivent par ailleurs

- être rattachés aux projets communautaires lorsqu'il s'agit d'une formation spécialisée, pour éviter de «réinventer la roue»
- tenir compte des composantes juridiques de la médiation dans un secteur donné
- faire en sorte que la sensibilité culturelle soit inhérente au programme et non pas simplement accessoire
- tenir compte de la diversité des pratiques pour que l'on ne privilégie pas un modèle unique.

Un cours de formation de base à la médiation doit aborder les sujets suivants:

1. Aptitudes à la communication
2. Mécanismes de médiation
3. Composantes précises de la médiation
4. Compréhension et intervention personnelles
  - a) auto-analyse des différents styles de conflit
  - b) caractéristiques d'un bon médiateur
5. Éthique
6. Principes et théories des conflits et de leur règlement
7. Médiation sur toute la gamme des mécanismes de règlement des conflits
8. Aptitudes à la négociation (Atelier 3)

## Normes et accréditation

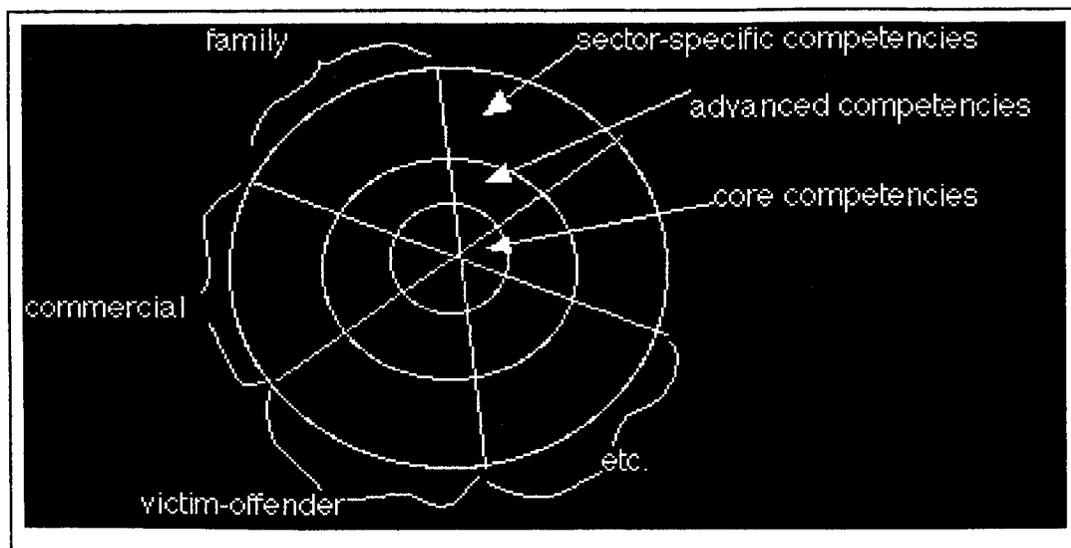
Le groupe chargé d'étudier la question des normes et de l'accréditation considère que les titres devraient être facultatifs. Toutefois, dans la mesure où les normes et les titres sont nécessaires, il recommande qu'un Groupe de travail national soit constitué et chargé du mandat suivant:

- Recenser les pratiques nouvelles et innovatrices.
- Rassembler l'information disponible pour veiller à ce que la discussion soit étayée par des recherches.
- Définir les principes généraux et les compétences de base s'appliquant à diverses disciplines des MRC.
- Coordonner les normes actuelles en fonction de pratiques spécifiques.
- Au besoin, collaborer à l'établissement de normes.

Une structure concentrique a été choisie comme métaphore d'un concept non hiérarchisé des normes. Elle est formée de cercles concentriques, et les niveaux de compétence et de spécialisation se greffent sur le noyau des compétences nécessaires à la pratique de la médiation. Au centre et aux niveaux intermédiaires, les compétences sont générales et peuvent être communes à plusieurs types. Plus on s'éloigne du centre, plus le niveau de spécialisation thématique et sectorielle augmente.

### Schéma concentrique

\*



\* **family** = familles; **sector-specific competencies** = compétences propres au secteur; **advanced competencies** = compétences poussées; **core competencies** = compétences de base; **commercial** = entreprises; **victim-offender** = victime-contrevenant.

Il faut produire un énoncé canadien concernant l'élaboration et l'application de normes de compétence dans les diverses disciplines des MRC. Il est recommandé de le faire dans le cadre d'une discussion continue, en prévoyant des consultations avec les intéressés, soit les praticiens, les associations oeuvrant dans le domaine du règlement des conflits et d'autres groupes. (Atelier 2)

Deux des trois groupes qui se sont penchés sur le règlement des conflits dans le secteur de l'administration judiciaire recommandent l'adoption de méthodes pour garantir la compétence des fournisseurs de services de MRC. Un groupe recommande en outre que les fournisseurs soient indépendants, afin d'inspirer confiance. (Ateliers 4a, 4c)

### **Organisme national**

Trois groupes demandent la formation d'un organisme national non gouvernemental qui serait chargé de promouvoir les MRC au Canada.

Les deux groupes s'occupant de la promotion, de la mise en marché et de l'éducation du public recommandent tous deux la création d'un organisme national, pour accroître la cohérence et éviter les redondances des efforts de promotion et d'éducation du public. À cette fin, il faudrait par exemple encourager la coopération entre groupes s'intéressant aux MRC et les aider à coordonner leurs stratégies de mise en marché et leurs modèles. Il est recommandé que l'organisme national élabore et publie un code d'éthique national s'appliquant aux MRC, qu'il encourage le règlement des conflits, qu'il s'occupe de l'éducation du public et se fasse le porte-parole de la communauté des MRC. (Ateliers 1a, 1b)

Nous avons constaté lors des discussions que tous possédaient un élément du casse-tête. Nous avons cru qu'un groupe de travail national devrait avoir le mandat de dresser l'inventaire de tous les programmes et de toutes les expériences qui se déroulent actuellement au pays, ainsi que de réunir toutes les études d'évaluation et les résultats des initiatives de règlement des conflits.

Ginny Wilson, rapporteur  
Groupe de travail 4a

Le groupe chargé d'étudier les normes, l'accréditation et les titres recommande la formation d'un Groupe de travail national qui aurait pour mandat d'examiner les questions liées à l'accréditation et aux normes applicables à l'exercice de la médiation. Ce Groupe de travail national se fonderait sur les travaux réalisés, afin de ne pas répéter les efforts. Il est recommandé qu'il se penche sur diverses questions, fixe les limites des MRC et reconnaisse les diverses façons d'exercer et les divers secteurs de ce domaine. (Atelier 2)

**Centres de responsabilité**

Plusieurs recommandations visent des groupes précis, qui pourraient être chargés de veiller à leur mise en oeuvre.

***Groupes d'affaires et groupes professionnels***

Les organisations d'affaires et les organisations professionnelles, y compris l'Association du barreau canadien, devraient donner l'exemple et promouvoir les MRC par la pratique et la communication au sein de leurs organisations. Dans le cadre de la rédaction de contrats, ils devraient recommander des clauses visant les mécanismes appropriés de règlement des conflits.

Il conviendrait que les membres d'associations d'affaires, d'associations professionnelles et d'autres groupes (y compris, par exemple, les chambres de commerce, les associations de petites entreprises, les clubs Rotary) rédigent et adoptent un protocole ou une déclaration d'engagement afin d'explorer la possibilité de recourir aux MRC avant d'entreprendre des démarches contre d'autres membres devant les tribunaux. (Ateliers 1a, 1b)

***Ministères de l'Éducation et établissements d'enseignement***

Grâce à un ensemble de mesures incitatives et de possibilités, les ministères provinciaux de l'Éducation pourraient veiller à ce que les processus et les mécanismes de règlement des conflits soient intégrés à tous les programmes.

Des programmes de MRC adaptés devraient être offerts et intégrés à tous les niveaux d'enseignement, dans les écoles élémentaires et secondaires, les universités, les collèges, les écoles de droit, les écoles de commerce et les écoles professionnelles. (Ateliers 1a, 1b)

**Les tribunaux**

Les tribunaux devraient être spécifiquement habilités à déléguer des tâches à des praticiens compétents des MRC. Les tribunaux pourraient ainsi utiliser ces ressources supplémentaires dans le processus décisionnel.

Entre-temps, les tribunaux devraient continuer à encourager le recours aux nouveaux mécanismes de règlement des conflits avant les procès et promouvoir divers autres mécanismes de règlement des conflits, tant dans le domaine judiciaire qu'à l'extérieur des tribunaux. (Ateliers 4a, 4b, 4c)

**Gouvernement —  
Généralités**

Le gouvernement devrait participer aux initiatives nationales, à titre d'animateur et de bailleur de fonds.

Le gouvernement devrait entreprendre une vaste consultation au sujet de l'intégration de systèmes de MRC dans le processus judiciaire. Les gouvernements provinciaux, le gouvernement fédéral, des juges, des avocats et divers groupes intéressés devraient participer à cette consultation .

Le gouvernement devrait promouvoir les MRC et à cette fin:

- Encourager les ministres fédéraux et provinciaux compétents à promouvoir publiquement les mécanismes de règlement des conflits, à l'occasion de discours par exemple.
- Publier une déclaration du gouvernement fédéral, avec l'appui des gouvernements provinciaux et des administrations municipales, pour indiquer que les MRC sont des méthodes légitimes et positives qui permettent de régler les conflits. (Ateliers 1a, 1b, 2, 4a)

**Gouvernement —  
Donner l'exemple**

Les gouvernements, à tous les paliers, devraient donner l'exemple et:

- intégrer dans les contrats des clauses précisant qu'en cas de désaccords, les MRC seront utilisées avant tout recours aux tribunaux;
- mettre en pratique et promouvoir les MRC au sein des ministères et organismes gouvernementaux;
- appliquer les MRC aux conflits intergouvernementaux;
- avoir recours aux MRC pour traiter les questions d'intérêt public.

Ces recommandations peuvent aussi s'appliquer à d'autres grands établissements, notamment aux sociétés, aux universités et aux hôpitaux. (Ateliers 1a, 1b, 4a, 4c)

**Gouvernement  
— Mesures  
législatives**

La législation peut faciliter et encourager l'utilisation des MRC dans l'administration de la justice. Cet appui peut être fourni de diverses façons. On pourrait par exemple songer à mentionner expressément les MRC dans des documents législatifs précis qui ne font aucunement état de ces mécanismes à l'heure actuelle. Par ailleurs, les lois actuelles qui font déjà mention des MRC, la *Loi sur le divorce*, par exemple, pourraient être renforcées pour encourager le recours à ces mécanismes plus tôt dans le processus.

Les gouvernements fédéral et provinciaux devraient donner l'exemple et examiner des secteurs d'activité se prêtant aux techniques de règlement des conflits et légiférer en ce sens. Par conséquent, la loi encouragerait ou reconnaîtrait une attente légitime vis-à-vis des MRC.

Il faut respecter le principe essentiel du choix. La possibilité de recourir aux MRC devrait toujours être mentionnée, afin que les parties se présentant devant le système judiciaire soient en mesure de choisir l'option convenant le mieux à leur conflit. (Ateliers 1a, 4a, 4b)

**Mécanismes de  
règlement des  
conflits touchant  
la gestion des  
affaires publiques**

Le Groupe 5 a élaboré une série de stratégies visant à encourager le recours aux MRC dans la gestion des affaires publiques, pour fournir un cadre ou développer à l'avenir les réformes des MRC dans le secteur public. Le groupe a mis l'accent sur les domaines suivants:

- Groupes locaux et gestion des affaires publiques
- Gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux et gestion des affaires publiques
- Éducation et gestion des affaires publiques et Gestion des affaires autochtones

Ces recommandations sont résumées ci-dessous. On trouvera un compte rendu complet des recommandations et des principes sous-jacents à l'annexe II, Rapport du Groupe 5.

**Groupements  
locaux et gestion  
des affaires  
publiques**

Pour promouvoir le recours officiel ou officieux aux MRC dans le cadre de conflits ou d'activités de gestion des affaires publiques au niveau local, une stratégie permanente et itérative est proposée. Elle comprendrait des activités d'examen, d'évaluation, de modification et d'amélioration des approches utilisées pour accroître le recours aux MRC au niveau local, en plusieurs étapes:

1. préparer le terrain en vue du changement,
2. ériger une structure,
3. mettre en oeuvre et évaluer,
4. soutenir.

L'expression «gestion des affaires publiques» recouvre une large gamme d'activités, de la gestion relativement étroite (réglementation gouvernementale... ou la réglementation des professions par l'entremise d'organisations comme la Law Society of Upper Canada) à la gestion beaucoup plus générale (participation de particuliers et de groupes aux processus décisionnels qui influent sur la vie locale, que ces processus relèvent de gouvernement ou d'autres organisations).

Rapport du Groupe de travail 5

**1. Préparer le terrain en vue du changement**

La première étape nécessite la promotion des MRC, afin de convaincre la population de la nécessité du changement. En prônant un retour au processus décisionnel consensuel, les initiatives d'éducation du public mettraient l'accent sur l'efficacité des MRC et sur la qualité accrue des décisions ainsi arrêtées. Les économies de ressources financières et humaines et la possibilité de renforcer les liens grâce aux MRC seraient mises en lumière pour bien montrer qu'il s'agit d'une solution de rechange viable pour régler les conflits.

Suite à des analyses et à des recherches fouillées, divers appuis seraient mobilisés pour faciliter le changement d'aspects peu satisfaisants des systèmes actuels de règlement des conflits. Au moyen d'études de cas précises, des personnalités locales influentes dans le domaine du règlement des conflits seraient recrutées pour promouvoir les MRC auprès des établissements locaux.

## 2. *Ériger une structure*

La réaffectation des ressources financières et humaines constituerait une deuxième étape faisant appel aux organisations locales (p. ex., les fédérations, les associations et les groupes communautaires) pour faciliter l'intégration des MRC dans les structures et procédés en place. Les structures permettant d'élaborer des systèmes de MRC seraient créées en aidant les groupes à assumer la responsabilité au niveau local et à assurer la coordination nécessaire pour pouvoir accepter par la suite des responsabilités plus importantes.

## 3. *Mettre en oeuvre et évaluer*

Il faudrait élaborer, mettre en oeuvre et évaluer des projets pilotes, à commencer par l'élaboration d'une formation répondant aux besoins locaux. Ces démonstrations concrètes des MRC mettraient en évidence l'efficacité de ces méthodes et donneraient un nouvel essor au changement.

## 4. *Soutenir les changements*

L'avance des mécanismes de règlement des conflits devrait être soutenable à l'échelon local. Il faudrait notamment exercer des pressions pour faire adopter le cas échéant une législation habilitante et élargir les activités des projets pilotes pour appliquer de façon mieux intégrée les principes des MRC.

### *Gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux et gestion des affaires publiques*

De quelle façon peut-on promouvoir le recours aux MRC dans le secteur gouvernemental afin de mieux gérer les affaires publiques? On pourrait songer à appliquer de façon routinière les MRC pour résoudre et développer des questions de politique gouvernementale.

Comme il importe d'user d'arguments irréfutables pour promouvoir les MRC au sein du gouvernement, le groupe recommande que les projets pilotes soient évalués et que des analyses plus poussées soient réalisées pour déterminer les coûts économiques, sociaux, de temps et humains des systèmes gouvernementaux actuels. Ce travail dégagera l'information nécessaire pour définir où et quand les MRC pourraient le mieux être utilisées dans le cadre gouvernemental.

Cinq stratégies ont été définies à cette fin:

1. Élaborer des projets pilotes visant à démontrer l'application des MRC dans le domaine non judiciaire de la politique gouvernementale.
2. Faire changer les attitudes «au sommet» en ce qui concerne la crédibilité des MRC.
3. Démontrer la volonté de l'organe gouvernemental.
4. Proposer des changements législatifs.
5. Modifier la formation et la culture de représentants du gouvernement.

1. *Projets pilotes*

Les projets pilotes pourraient s'appliquer aussi bien au règlement de conflits précis qu'à l'élaboration de politiques, de lois et de règlements. Ils pourraient servir au règlement de questions internes et intergouvernementales ainsi qu'entre les intervenants du gouvernement et ceux de l'extérieur (les groupes réglementés ou le public, par exemple).

2. *Modifier les attitudes «au sommet»*

Les projets pilotes pourraient servir à prouver aux principaux décideurs la valeur des MRC comme méthodes de rechange pour la gestion des affaires publiques.

3. *Démontrer la volonté de l'organe gouvernemental*

On pourrait s'inspirer de l'exemple de l'équipe de soutien spéciale mise sur pied par le ministère de la Justice de la Saskatchewan pour appuyer, selon les besoins, les activités de médiation entreprises par les autres ministères.

4. *Proposer des changements législatifs*

Tant que le climat convient aux MRC, les personnes à l'extérieur de la structure de gestion des affaires publiques peuvent aussi se tourner vers les MRC. Toutefois, il peut être très efficace de légiférer pour encourager le recours aux MRC dans le domaine des affaires publiques.

5. *Modifier la formation et la culture des représentants du gouvernement*

Dans la mesure où les représentants du gouvernement définissent la politique gouvernementale, ils devraient moins imposer

leurs définitions de l'intérêt public et permettre à d'autres intervenants de définir l'intérêt des divers groupes constituant la population.

### ***Enseignement et gestion des affaires publiques***

Par rapport aux établissements d'enseignement, notamment les écoles publiques et séparées et les établissements d'enseignement supérieur, plusieurs secteurs d'intervention ont été définis.

#### *1. Relations internes dans les établissements*

Il faut améliorer la communication au sein des établissements d'enseignement, enseigner les compétences de facilitation et diffuser de l'information au sujet des techniques efficaces de règlement des conflits dans les milieux de l'éducation.

#### *2. Comités consultatifs permanents*

Ces comités permettent la participation directe des groupes d'intérêt, ce qui assure des conseils proactifs et continus et une participation dans le système d'éducation. Il faut prévoir plus de formation pour les personnes siégeant à ces comités et examiner le processus de sélection afin que les comités représentent bien la population.

#### *3. Politiques et protocoles actuels de règlement des conflits au sein des établissements d'enseignement*

Des programmes de médiation par les pairs devraient être mis sur pied à tous les niveaux. Les établissements devraient aussi demander aux ministères de l'Éducation et de la Justice de fixer des objectifs stratégiques généraux pour créer un climat favorable aux changements dans les processus internes de ces établissements.

#### *4. Relations extérieures*

Il faut que les établissements tendent la main à la collectivité et contribuent à la vie communautaire, en parrainant par exemple la formation aux MRC. Les relations extérieures pourraient aussi être améliorées si les organisations de parents et les organisations communautaires participaient plus étroitement à la prise de décisions grâce par exemple à des comités consultatifs des parents dans toutes les écoles.

5. *Formation aux MRC*

Ces compétences devraient être intégrées à tous les programmes de formation professionnelle et générale. Certains programmes sont peut-être tout indiqués pour la formation aux MRC (ceux des écoles de droit et des écoles de commerce, par exemple), mais il ne convient pas de limiter les efforts à ces seuls groupes. Tous les individus devraient posséder certaines compétences en matière de règlement des conflits.

6. *Centres de recherche et de formation universitaires en matière de règlement des conflits*

Il est essentiel d'appuyer et de financer ces initiatives.

**Gouvernement autochtone**

Attendu la diversité des points de vue au sein des peuples autochtones et attendu l'état des concepts d'autonomie gouvernementale autochtone qui se dessinent actuellement, il ne convient pas de présenter des recommandations précises concernant l'application des MRC. On a préféré contribuer à la réflexion en énonçant le principe suivant: «*Les fondements de l'autonomie gouvernementale sont le respect et le partage.*»

**Diffusion de l'information**

Trois groupes ont formulé des recommandations reflétant leurs préoccupations au sujet de la diffusion d'information appropriée sur les MRC auprès du grand public, des groupes d'intérêts, des organes professionnels, des milieux d'affaires, des avocats et d'autres conseillers et personnes influentes.

Ils recommandent la diffusion d'information sur les thèmes suivants:

- Résultats de la recherche en matière de MRC
- Continuum des options de règlement des conflits
- Programme de règlement des conflits qui se sont avérés efficaces
- Résultat du présent Forum

Cette information sera diffusée pour appuyer et encourager l'avancement des connaissances sur les MRC au Canada et pour calmer les préoccupations que le public pourrait avoir au sujet des MRC.

La diffusion pourrait se faire dans le cadre d'une stratégie nationale, par les moyens suivants :

- Organisations communautaires
- Écoles
- Organismes professionnels
- Éléments du système judiciaire
- Médias
- Publications nationales

L'information pourrait être diffusée sous forme d'imprimé et de façon électronique, notamment dans le réseau Internet. (Ateliers 1b, 4a, 4b)

### **Mise en marché et promotion**

Une campagne nationale d'éducation et de sensibilisation devrait être lancée pour informer le public des choix en matière de règlement des conflits. Cette campagne diffuserait de l'information sur les MRC et encouragerait le recours aux mécanismes appropriés de règlement des conflits. Les documents, dont des brochures, des messages d'intérêt public et des communiqués de presse, seraient généraux et appuyés par les gouvernements provinciaux et fédéral. Un numéro 1 800 serait donné pour que les intéressés puissent obtenir des renseignements supplémentaires.

Une journée nationale des MRC devrait être promulguée, et un logo et une affiche seraient adoptés. Il ne s'agirait pas d'un congé, mais d'un jour de reconnaissance et de promotion des MRC.

Pour aider les professionnels du règlement des conflits qui veulent s'implanter dans ce domaine, une liste des étapes publicitaires devrait être dressée. Il reviendrait alors à chaque praticien du règlement des conflits de faire sa propre publicité au moyen d'articles, d'annonces dans les médias, etc.

#### ***Par les médias***

Les médias devraient être encouragés à contribuer à la promotion des MRC en intégrant le thème du règlement des conflits à leurs scénarios et à leur programmation.

Les médias pourraient aussi diffuser de la publicité, communiquer un message répété et cohérent au sujet des MRC.

#### ***Par la communauté des MRC***

La communauté des MRC devrait se servir de la technologie actuelle pour promouvoir les MRC et améliorer la communication entre les groupes. (Ateliers 1a, 1b)

## 5. Cap sur l'avenir

### *Prochaines étapes: Recommandations globales*

*Au Forum, les participants ont été priés de produire pendant les séances en petits groupes des recommandations à l'intention du comité directeur au sujet des étapes qu'il conviendrait de prendre immédiatement après le Forum. Cette version d'ensemble des recommandations de suivi est tirée des rapports des groupes. Tous les groupes n'ont pas nécessairement fait de recommandations en vue de mesures immédiates. Certains ont choisi de préciser des principes et des recommandations spécifiques au thème de leur groupe de travail.*

*Le questionnaire distribué aux participants à la fin du Forum comprenait en outre une question au sujet des toutes prochaines étapes.*

*Les réponses ont été colligées et sont résumées à l'annexe VII.*

## Table des matières

Communication entre les participants .....	40
Mise en oeuvre .....	40
Organisme national chargé de poursuivre cette initiative .....	40
Participation gouvernementale — Donner l'exemple .....	41
Responsabilité individuelle .....	41
Partage de l'information .....	42
Suivi du Forum .....	42
Rapport sur le Forum .....	42

**Communication  
entre les  
participants**

Il faudrait prévoir un mécanisme pour permettre aux participants au Forum de poursuivre le débat, d'assurer la continuité et de profiter de l'élan donné par le Forum. La technologie actuelle pourrait être utilisée pour renforcer les liens entre les participants, au niveau régional et au niveau provincial. Les participants veulent poursuivre les travaux commencés lors du Forum et ils souhaitent être tenus au courant des mesures que le ministère de la Justice décidera de prendre.

Les membres du Groupe de travail chargé d'examiner le règlement des conflits en gestion des affaires publiques ont décidé de maintenir leur relation de travail après le Forum, en tant que groupe, afin de parfaire le travail qu'ils ont réalisé pendant le Forum. (Atelier 4c, 5)

**Mise en oeuvre**

Exploiter toutes les occasions d'appliquer les recommandations du Forum (p. ex., dans le cadre de conférences régionales et nationales).

Utiliser les ressources actuelles, les «600» avocats du ministère de la Justice, y compris le Groupe des MRC, pour poursuivre dans la veine des recommandations du Forum. Les provinces devraient prendre un engagement similaire.

Il devrait y avoir un engagement réciproque quelconque, sinon des autres secteurs du moins de la part du gouvernement, pour poursuivre l'excellent travail commencé dans le cadre du Forum 1995. (Ateliers 4c, 5)

**Organisme  
national chargé  
de poursuivre  
cette initiative**

Un comité organisateur quelconque devrait être créé pour assurer le suivi en examinant, en surveillant, en mettant en oeuvre et en lançant des plans d'action élaborés lors du Forum.

Par ailleurs, le gouvernement devrait envisager la création d'une table ronde nationale sur le règlement des conflits.

Il serait également possible de créer un Groupe de travail national multidisciplinaire sur les MRC. Ce groupe de travail serait composé de représentants de divers horizons, notamment des gouvernements fédéral et provinciaux, d'organismes communautaires, d'organisations professionnelles et non gouvernementales et de la profession judiciaire. Il élaborerait un plan d'action national intégré en vue de faire progresser les MRC au Canada.

Ce groupe de travail pourrait notamment:

- dresser un répertoire des programmes et ressources actuels dans le domaine des MRC;
- créer et promouvoir une terminologie uniforme en matière de MRC au Canada;
- élaborer une stratégie de communication en vue de promouvoir les MRC au Canada, notamment
  - a) une campagne de sensibilisation de la population;
  - b) un mécanisme de réseautage;
- définir les sources et les initiatives de financement des activités liées aux MRC, dont
  - a) étudier les possibilités de financement par l'utilisateur, de façon que tous aient également accès à la justice, en incitant les parties mieux nanties à partager les coûts;
  - b) examiner la façon dont les ressources actuelles peuvent être réaffectées aux MRC, à mesure que ces mécanismes seront plus couramment utilisés;
  - c) majorer les frais de recours aux tribunaux;
  - d) repérer des sources communautaires et du secteur privé. (Ateliers 1a, 1b, 4a, 5)

**Participation  
gouvernementale  
— Donner  
l'exemple**

Le gouvernement devrait intervenir activement pour effectuer des changements et faciliter et encourager d'autres intervenants à effectuer des changements dans le domaine des affaires publiques.

Le gouvernement devrait manifester son engagement à recourir à la médiation et à la négociation pour régler les différends. Par exemple, le ministère de la Justice pourrait donner l'exemple en s'engageant à soumettre à la médiation 100 dossiers au cours des 12 prochains mois, ce serait un début. Les ministères intéressés (au fédéral et au provincial) pourraient émettre des directives claires, accompagnées d'objectifs réalistes et mesurables, pour encourager les gouvernements à montrer qu'ils modifient leur comportement de façon à intégrer les processus de règlement des conflits. (Ateliers 4c, 5)

**Responsabilité  
individuelle**

Il a été recommandé que chaque participant au Forum assume personnellement la responsabilité de promouvoir les recommandations dans ses secteurs d'intérêt et dans sa région. Les membres d'organisations nationales et provinciales actuelles devraient en outre promouvoir les recommandations du Forum par l'entremise de leurs organisations.

En ce qui concerne le recours aux mécanismes de règlement des conflits dans le secteur des affaires publiques, il n'est pas nécessaire que le gouvernement intervienne pour que des progrès notables soient réalisés. Tous les membres du groupe de travail chargé du règlement des conflits dans les affaires publiques ont signé un exemplaire du document provisoire produit à la fin de la deuxième journée du Forum (voir appendice II). Ils voulaient ainsi montrer leur engagement à poursuivre les travaux entrepris dans le cadre du Forum et à mettre en oeuvre les principes et recommandations élaborés lors du Forum dans la mesure de leurs moyens, à titre individuel et en tant que membres de groupes et organismes divers. (Ateliers 1a, 5).

### **Partage de l'information**

Un communiqué de presse national devrait être rédigé au sujet du Forum.

Les fournisseurs de cours devraient chercher à coordonner et à partager de façon plus efficace. Un centre d'information sur les ressources disponibles et en préparation dans le domaine de la formation à la médiation devrait appuyer cet effort. (Ateliers 1b, 3)

### **Suivi du Forum**

Le gouvernement devrait faciliter la convocation d'une conférence pour envisager la possibilité d'élaborer une stratégie nationale en matière de règlement des conflits, et y inviter des personnes et des organisations représentant toutes les régions, tous les horizons et toutes les disciplines. À cette fin, et pour poursuivre les travaux du Forum, le groupe de travail recommande la formation d'une équipe de transition spéciale.

Une conférence de suivi ou un autre Forum pourrait être organisé au cours des 12 prochains mois, pour poursuivre dans le sens amorcé ici et continuer les dialogues. Des conférences bi-annuelles de ce type seraient également utiles. (Ateliers 1b, 4b, 4c, 5)

### **Rapport sur le Forum**

Le Comité directeur devrait produire un rapport sur les travaux du Forum et veiller à ce qu'il soit diffusé le plus largement possible. Ce rapport devrait mettre en lumière la valeur intrinsèque des processus de création de consensus que les groupes ont appliqués. Les lecteurs devraient être invités à soumettre leurs commentaires au sujet du rapport final, pour poursuivre le débat. (Ateliers 1b, 3)

# **Équipage, agrès et appareils**

## **Annexes**



# **Annexe I**

## **Description des ateliers**



## Description des ateliers

### Atelier numéro 1

#### *Promotion et mise en marché des mécanismes de règlement des conflits et éducation du public*

Si l'on veut que les Canadiens aient largement accès aux mécanismes de règlement des conflits (MRC), il va falloir que les praticiens du secteur privé et les institutions publiques qui y ont largement recours se chargent d'en faire la promotion. Que pouvons-nous faire pour y parvenir dans quelques années et quelles sont les personnes qui vont devoir prendre ces initiatives? La promotion des MRC va-t-elle refléter les forces du marché ou va-t-on élaborer une stratégie visant à offrir ces MRC à tous leurs clients potentiels? Comment les praticiens pourront-ils offrir ce genre de services, se faire connaître et fournir ces services à ceux qui en ont le plus besoin? Quel rôle sera dévolu à l'éducation publique (y compris au système scolaire) en matière de promotion des MRC? Que peut-on faire au sein des professions les plus immédiatement touchées par la tendance du public à réclamer d'autres méthodes de résoudre les conflits, pour diffuser davantage l'information concernant l'accès aux nouvelles méthodes de résolution des conflits? Quel genre de plan d'action pourrait-on mettre en place pour donner suite aux recommandations du groupe de travail?

### Atelier numéro 2

#### *Normes, titres et accréditation des médiateurs*

Au cours des dernières années, on a beaucoup parlé, parfois sur un ton assez vif, de la question des aptitudes et des titres de médiateurs. Les possibilités envisagées vont d'un laisser faire intégral à la création d'un organisme professionnel auto-réglementé. Il existe un certain nombre de voies qui permettent aux médiateurs d'acquérir une connaissance dont certaines débouchent sur des diplômes et la reconnaissance professionnelle, même s'il n'existe pas de consensus au sujet des normes dans ce domaine. Êtes-vous favorable à ce que l'on vérifie les aptitudes des médiateurs, et dans ce cas, dans quelle mesure? Quelles sont les qualités que l'on associe avec le titre de «médiateur»? Existe-t-il déjà des normes d'aptitudes professionnelles et sont-elles appropriées? Quelles devraient être les normes minimales si l'on devait en créer? Quels devraient être les rôles respectifs du gouvernement, des organismes non gouvernementaux et des utilisateurs des services de médiation dans ce domaine? Comment va évoluer la discussion au sujet de la compétence professionnelle des médiateurs?

## **Atelier numéro 3**

### *Formation des médiateurs*

Il existe au Canada un certain nombre d'organismes qui offrent des cours de médiation. Certains d'entre eux offrent des cours de règlement des conflits. Il y a également de nombreux spécialistes qui offrent des cours de formation en médiation dans le gouvernement, dans le secteur de l'industrie et sur une base contractuelle. Quelles sont les normes minimales qui devraient s'appliquer aux cours de méthodes de règlement des conflits à l'intention des médiateurs? Est-il possible de définir un programme de base pour la formation générale à la médiation et d'aptitudes à la négociation et de connaissance de ces processus.

Est-il également possible de définir le contenu du programme de formation de base à la médiation destiné aux applications particulières comme les conflits familiaux, entre victime et infracteur, les conflits commerciaux, communautaires et environnementaux?

Dans la plupart des professions, on exige, avant d'accorder un diplôme ou un permis d'exercer, que l'étudiant suive un stage ou un internat. Devrait-on prévoir un stage ou un internat pour les médiateurs?

Devrait-on reconnaître l'expérience acquise avant la formation en médiation ? Dans ce cas, comment évaluer cette expérience?

## **Atelier numéro 4**

### *Le règlement des conflits dans l'administration de la justice*

Depuis quelques années, toutes les provinces et territoires, ou presque, ont examiné la possibilité de recourir à de nouvelles méthodes de règlement des conflits pour mieux gérer les charges de travail, pour améliorer les résultats et rendre la justice de façon plus efficace. On a mis en pratique, à divers niveaux du système judiciaire, des mécanismes comme la médiation, l'évaluation objective de la position des parties, l'arbitrage, les transactions et les mini-procès. Un certain nombre de provinces et territoires ont déjà acquis une certaine expérience de ces mécanismes.

Quelles sont les principales initiatives qui ont été lancées et quels en ont été les résultats? Comment choisir le mécanisme à utiliser pour un type de litiges donné et est-il possible de mettre au point des critères qui guideraient ce choix? Comment les gouvernements pourraient-ils, ou devraient-ils, rendre plus accessibles au public les mécanismes non traditionnels de règlement des conflits? Comment administrer efficacement les nouveaux mécanismes de règlement des litiges ? Ne risque-t-on pas de nuire à l'évolution de la jurisprudence en confiant à ces mécanismes les affaires qui relèvent traditionnellement des tribunaux? Comment les provinces et le gouvernement fédéral devraient-ils coordonner leurs initiatives dans ce domaine?

## **Atelier numéro 5**

### ***Règlement des conflits et gouvernement***

Ces dix dernières années ont été marquées par une nouvelle attitude face aux méthodes d'action utilisée par les divers pouvoirs. Les MRC ont, de toute évidence, renouvelé en profondeur les modes d'action traditionnelle des gouvernements. Comment peut-on utiliser les MRC pour la détermination des orientations d'importance nationale? Comment l'autonomie gouvernementale peut-elle s'inspirer des méthodes traditionnelles de règlement des conflits qu'utilisent depuis longtemps les Premières nations? Comment faciliter la co-existence de cultures différentes à l'intérieur des divers gouvernements? Serait-il possible d'utiliser plus largement les MRC par les initiatives de justice communautaire? Comment l'exercice du pouvoir peut-il recourir davantage aux MRC dans le but de mieux tenir compte des différences culturelles, en particulier dans les centres urbains?



## **Annexe II**

### **Rapports des ateliers\***

\* *Les rapports du groupe de travail ont été remis en forme; les transcriptions des notes figurant sur les tableaux à feuilles mobiles n'ont pas été reprises dans le rapport.*



# Rapport de l'atelier 1a

## Promotion, mise en marché des mécanismes de règlement des conflits et éducation du public

Animateur - Frank Wiley  
Rapporteur - Julie Devon Dodd

### I. Contexte

*Les membres du Groupe 1a ont d'abord procédé par questions et réponses, pour cerner les secteurs d'intérêt commun et les différences. Ces réflexions sont résumées ci-dessous.*

#### Questions initiales

*Comment pouvons-nous influencer sur les attitudes?*

Il faut que les activités de promotion visent aussi les changements d'attitude. La promotion de ces changements d'attitude doit inclure d'autres intervenants, les avocats par exemple, et ne présenter aucune menace. Est-il possible de faire des nouveaux MRC non pas une simple solution de rechange, mais une norme? Le système juridique n'a jamais à promouvoir la «justice», puisque le concept est ancré dans le droit.

*Les gouvernements provinciaux sont-ils représentés ici?*

Le ministère fédéral de la Justice a contribué à organiser le Forum, et sa participation a été appréciée à sa juste valeur. Certaines inquiétudes ont été exprimées au sujet de l'absence de représentants des gouvernements provinciaux au sein du Groupe 1a, et les participants ignoraient si des représentants des ministères de la Justice ou des solliciteurs généraux des provinces et des territoires assistaient à la conférence.

*Quels liens s'établissent entre la promotion, la mise en marché et les titres?*

Plusieurs questions ont été soulevées dans ce domaine. La promotion a été essentiellement définie comme la sensibilisation et l'éducation du public, la mise en marché, comme le marketing d'un bureau ou d'un médiateur donné. Le lien entre ces facteurs a été reconnu, puisque les titres et la réussite sont d'importants outils de marketing et font donc partie de l'approche globale appliquée à la promotion.

La promotion de la profession du règlement des conflits sans recours aux tribunaux est une responsabilité à la fois collective et individuelle.

*Comment peut-on reconnaître un «bon» médiateur?*

Des thèmes précis ont été soulevés, notamment:

- Recommandation d'un médiateur par un autre, si ce dernier ne peut fournir le service parce qu'il connaît l'une des parties.
- Confiance des grands établissements (p. ex. les banques) vis-à-vis des nouveaux MRC.
- Utilité de spécialités externes au domaine juridique (p. ex. ingénierie).

En principe, les recommandations entre membres d'un groupe de médiateurs pourraient être faites à titre confidentiel. Nous avons reconnu que le mandat du groupe étudiant les questions liées aux normes engloberait certains de ces thèmes.

*Quelle est la communauté ciblée; qui la stratégie vise-t-elle?*

Pour élaborer une stratégie de promotion, il faut entre autres définir le public cible et prêter l'oreille aux opinions des clients éventuels. Deux principaux groupes cibles ont été définis:

1. Les clients qui ne connaissent pas les nouveaux MRC.
2. Les clients qui connaissent les MRC, mais n'y ont pas recours.

Le processus doit inspirer confiance aux clients, leur offrir des perspectives de règlement satisfaisant pour toutes les parties.

*Qu'est-ce qu'un médiateur ou un professionnel des mécanismes de règlement des conflits?*

La communauté des nouveaux MRC n'est pas bien définie. Il n'y a pas au Canada de communauté spécialisée uniquement dans le règlement des conflits. Il existe un certain nombre d'organisations nationales, dont l'Institut d'arbitrage et de médiation du Canada, établi au Canada depuis 1974 et au Québec depuis 1977. Cette organisation accorde des accréditations; elle compte 30 arbitres accrédités au Québec. Certains métiers et professions ont constitué des associations nationales pour promouvoir et protéger leurs intérêts.

*Comment peut-on déterminer la valeur des mécanismes de règlement des conflits?*

Le processus doit inspirer confiance aux clients, et la profession doit fixer des honoraires réalistes. Il est important d'évaluer les nouveaux MRC sur le plan financier, pour les rendre accessibles. L'évaluation du service en facilite la vente.

## Quelques définitions provisoires

- Médiation* - Rapprocher les parties pour établir la communication en vue du règlement du conflit.
- Arbitrage* - Justice privée (l'arbitrage commercial offre de nombreuses options et est de caractère moins contradictoire que le système judiciaire)
- Règlement de conflit raisonné* - Expression générale qui désigne un processus visant le règlement d'un conflit.

*Énoncé de mission proposé par un participant:* Service économique et de qualité offert aux particuliers et aux entreprises qui veulent régler rapidement les conflits à la satisfaction de toutes les parties (définition rejetée par le groupe pour diverses raisons, dont la question de faire valoir le prix avantageux du service).

*Le Groupe a convenu que:*

«Les clients éventuels (des MRC/promotion) savent qu'ils ont un problème.»

## II. Sous-groupes

Les membres du Groupe 1a se sont répartis en trois sous-groupes pour examiner certaines des questions soulevées lors de la séance inaugurale. Chaque sous-groupe avait un mandat distinct:

1. Définir qui nous sommes (qui fait partie de la communauté des MRC au Canada).
2. Promouvoir nos services auprès des segments de la population qui ne sont pas conscients de la possibilité de régler les conflits sans recourir aux tribunaux.
3. Faire connaître nos services aux segments de la population qui connaissent les MRC mais ne s'en prévalent pas.

### 1. Définir qui nous sommes

Il n'existe pas de communauté cohérente des MRC au Canada.

#### Divers types

- Professionnels (médecins, avocats, ingénieurs)
- Préoccupations liées aux relations interpersonnelles
- Caractère pragmatique (activité commerciale)
- Intérêts dans une société en pleine évolution
- Difficultés de répartition des ressources
- Approches appliquées au processus

- Différences culturelles
- Domaine

**Définir la communauté en fonction de divers intérêts:**

Intérêts spécialisés  
Intérêts à l'endroit du processus  
Valeurs personnelles  
Intérêts professionnels

**Définition des principaux groupes cibles:**

- Grand public
- Familles
- Écoles
- Organismes communautaires
- Gouvernements/tribunaux/conseils

*Qu'avons-nous en commun?*

Il a été défini que la communauté des MRC avait en commun la capacité de faire correspondre les processus de règlement des conflits aux besoins des usagers. Le sous-groupe a établi que l'accent devrait porter sur la notion de processus/choix approprié et ne pas exclure certains mécanismes de règlement des conflits.

**2. Promouvoir nos services auprès des secteurs de la population qui ne sont pas conscients de la possibilité de régler les conflits sans recourir aux tribunaux**

Comment:

- Médias d'information
- Campagne publicitaire du gouvernement, comme celle sur l'alcool au volant
- Cours de niveau universitaire ou collégial dans le domaine du règlement des conflits
- Logos et affiches
- Énoncés de mission
- Brochures
- Mention des diverses disciplines concernées devant les médias
- Démonstrations gratuites
- Informatique, grâce au réseau Internet, aux listes et aux groupes d'information
- Bouche à oreille
- Sensibiliser les titulaires de postes influents, afin qu'ils utilisent et fassent connaître les nouveaux MRC
- Sensibiliser les jeunes qui sensibiliseront leurs parents (comme ce qui s'est fait pour le recyclage, par exemple)
- Intégration de cours sur les MRC dans les programmes scolaires
- Séances d'information auprès des grands établissements comme les banques, les compagnies d'assurance et les universités

## Qui:

Tous — refuges pour femmes battues, écoles, groupes de personnes handicapées, personnel des maisons d'enseignement, etc. (la liste serait longue).

## Pourquoi promouvoir les MRC:

- La façon de régler le conflit est non contradictoire
- Meilleur contrôle
- Réduction de la violence (prévention de la violence)
- Rapide
- Économique
- Satisfaction de toutes les parties
- Doit être perçu comme un AVANTAGE pour le secteur judiciaire
- Le gouvernement a l'obligation d'offrir aussi ce choix
- Confidentialité (pour les entreprises)

## Qui:

- Gouvernement
- Secteur judiciaire
- Les parties habituelles aux conflits
- Les parties qui imposent des contrats à des parties moins puissantes (prêts et hypothèques bancaires)
- Avocats commerciaux (règlement de conflits en général)

## Pourquoi (incitatifs):

- Coût
- Les mécanismes actuels ne donnent pas satisfaction
- Ils fonctionnent, mais lentement et à grands frais, et ils ne donnent pas d'aussi bons résultats.
- Processus trop public
- Les participants (p. ex., un processus contradictoire peut mettre fin à une relation d'affaires, mais les MRC permettent de maintenir la relation)
- Peur de l'inconnu

## Comment:

- Gagner l'appui d'une personne occupant un poste influent (p. ex., un PDG) peut entraîner un changement d'attitude au sein de l'organisation, et il faut persévérer pour que ce changement se maintienne.
- Tous les avantages (coût, rapidité, caractère confidentiel, maintien des relations) peuvent être mis en valeur pour promouvoir la profession.
- Il faut que le processus soit attrayant (permettre à toutes les parties de se retirer et même de recourir à l'arbitrage non exécutoire).

## Qui le fait:

- Le gouvernement doit donner l'exemple et éduquer les publics cibles.
- Des particuliers et des groupes

### III. Conclusions - Promotion, mise en marché et éducation du public - Liste d'idées

*Les membres du Groupe 1a ont dressé une «liste d'idées» qu'ils ont ensuite révisée. Voici la liste des «idées» sur lesquelles la plupart des membres du Groupe 1a s'entendent. Le groupe a aussi convenu qu'il valait mieux abandonner l'adjectif «Nouveaux» et le remplacer par «Appropriés». Le terme «Nouveaux» marginalise ces mécanismes de règlement des conflits, et sa disparition permettra de les intégrer dans le processus de règlement des conflits. Les termes «Nouveaux» ou «Appropriés» sont utilisés intentionnellement dans la liste d'idées.*

**Fondement de toutes les idées:** Qu'un processus soit élaboré sur mesure en fonction de nos buts et objectifs et qu'il puisse être défini en termes généraux comme la sensibilisation aux MRC au Canada.

1. Qu'une campagne nationale fasse connaître à la population les choix en matière de règlement des conflits, notamment grâce à un numéro 1 800. Cette campagne serait financée par diverses sources appropriées, notamment le gouvernement, les professionnels du secteur privé et d'autres intervenants.
2. Que le gouvernement modifie les règles de la *Loi sur le divorce* pour inclure les mécanismes appropriés de règlement des conflits dans le processus préalable au recours en justice et qu'il offre des services appropriés de MRC.
3. Qu'on encourage le gouvernement et les grands établissements à donner l'exemple et à recourir aux MRC. (Les grands établissements comprennent les sociétés, les universités, les hôpitaux.)
4. Que l'on encourage les ministères compétents du gouvernement fédéral et des provinces (Justice, Éducation, Tourisme, etc.) à promouvoir publiquement les MRC, à l'occasion de discours, par exemple.
5. Que l'on dresse une liste d'activités publicitaires pour que ceux qui se lancent dans le domaine puissent faire connaître leurs services.
6. Que l'on demande au gouvernement d'inclure dans les règlements afférents aux contrats, aux accords, etc. des clauses prévoyant qu'en cas de différends, on fera d'abord appel aux MRC avant de recourir aux tribunaux.
7. Que tous les praticiens des MRC fassent la promotion de la profession au moyen d'articles, de relations avec les médias, etc.
8. Que des choix soient offerts... On peut légitimement s'attendre à ce que les MRC soient encouragés et reconnus par la loi.
9. Que l'on encourage adéquatement la coopération entre groupes des MRC (organisation-cadre, par exemple).

10. Que l'on remplace le terme «alternative» (en anglais) par «Appropriate».
11. Que les gouvernements fédéral et provinciaux examinent les secteurs d'activité où les MRC pourraient s'appliquer et qu'ils légifèrent sur le recours à ces mécanismes.
12. Que tous les ministères provinciaux de l'éducation veillent à ce que les méthodes et les compétences en matière de MRC soient inscrits au programme pour tous les étudiants.
13. Que l'on exige que le programme postsecondaire comprenne des cours sur le règlement des conflits (formation juridique, médicale, etc.).
14. Que l'on fasse connaître les MRC à tous les autres groupes professionnels et, surtout dans le domaine des contrats, que l'on encourage l'ajout de clauses sur le recours aux MRC.
15. Que l'on influence les médias de création (télévision, théâtre, littérature, arts, etc.) pour qu'ils présentent le thème du règlement des conflits.

#### **IV. Idées à mettre en oeuvre**

*Les idées à mettre en oeuvre comprennent la nécessité d'efforts collectifs et la possibilité que divers participants du Forum prennent des mesures en fonction des idées présentées.*

Charger un organe quelconque d'assurer le suivi. Cet organe, dont feraient partie le ministère de la Justice et d'autres organisations, s'inscrirait dans la continuité du Comité directeur du Forum et appliquerait un processus défini.

*Les participants jugent que la continuité par rapport au Comité directeur du Forum est importante et qu'un processus défini doit être établi pour assurer le suivi des recommandations présentées dans le cadre du Forum. Des modèles d'organisation nationale peuvent être empruntés à d'autres disciplines, celui de l'organisation nationale d'alphabétisation ABC par exemple.*

Chaque participant reprend les idées du Forum et les met en oeuvre selon ses intérêts dans sa région.

*Les participants n'ont pas à attendre de mesures collectives, ils peuvent commencer à appliquer certaines suggestions élaborées par le Groupe 1a en vue de promouvoir les mécanismes appropriés de règlement des conflits.*



# Rapport de l'atelier 1b

## Promotion et mise en marché des mécanismes de règlement des conflits et éducation du public

Animateur - Sally Campbell  
 Rapporteur - Betty Pries

### Aperçu du processus

*Mandat: Conception, élaboration et mise en oeuvre d'un plan d'action en vue de faire progresser les MRC au Canada — grâce à la promotion, à la mise en marché et à l'éducation du public.*

#### Jour 1

1. Introduction (petits groupes et plénière)
2. Examen des valeurs auxquelles tiennent les participants dans le domaine des MRC.
3. Établissement du programme — Définition des thèmes
4. Qui forme la communauté des MRC ?

*Établissement d'un consensus parmi les divers professionnels représentés.*

5. Qui est notre clientèle/consommateur? (Travail en petits groupes)

*Groupes communautaires, familles, milieux de l'éducation, écoles, entreprises/établissements commerciaux, avocats*

Quelles sont les sources de leurs conflits?

Quels sont leurs intérêts/besoins/craintes, etc.?

6. Rapport des petits groupes
7. Critères d'un plan d'action
8. Avenues de réflexion

## **Jour 2**

1. Mot de bienvenue
2. Le plan d'action — Résultats essentiels/facultatifs, rôle du gouvernement
3. Définitions: Éducation du public, mise en marché, promotion
4. Élaboration d'un plan d'action (travail en petits groupes)
5. Mise en oeuvre

### **Valeurs des MRC jugées importantes par les participants**

*Pour commencer la première séance, les membres du groupe ont défini les valeurs qu'ils jugeaient importantes relativement aux MRC et qui les avaient attirés dans ce domaine. Mentionnons les suivantes:*

- Contrôle du processus par les participants
- Rapidité du processus
- Renforcement de valeurs positives pour notre société; les MRC s'harmonisent avec les valeurs de certains styles de vie
- Les MRC sont souples et accessibles aux clients de tous les âges
- Les MRC encouragent la résolution en collaboration; elles influent positivement sur la collectivité et développent des compétences au sein de la communauté. Les MRC peuvent être considérées comme relevant du développement communautaire
- Les MRC permettent aux personnes de se parler, de s'écouter et de resserrer leurs liens
- Les MRC sont un processus d'apprentissage pour les participants et la société; elles sont proactives
- Grâce aux MRC, des décisions sont prises, les affaires ne traînent pas
- Le processus des MRC ne fait subir aucun préjudice aux participants
- Les MRC créent une situation où toutes les parties peuvent obtenir satisfaction, où l'antagonisme est moins marqué
- Les MRC offrent à la clientèle de nouvelles options pour résoudre les conflits
- Les MRC sont économiques, informelles et donnent satisfaction

### **Qui forme la communauté des MRC? Quels sont nos intérêts? Où nous situons-nous sur le continuum des MRC?**

- En tant que praticiens des MRC, beaucoup d'entre nous veulent contribuer de façon positive à améliorer la qualité de la vie de nos enfants, de notre culture et de notre société. Les MRC peuvent permettre à des gens brisés de se rétablir. C'est la base des MRC.

- Les MRC laissent la décision aux intéressés, ils permettent de régler les problèmes, ce qui, en soit, est positif. Nous voulons conserver cet aspect.
- Les MRC peuvent apporter à la collectivité de nouvelles compétences. En faisant connaître les MRC, nous pouvons influencer de façon positive sur l'attitude de la société à leur égard.
- Lorsqu'ils seront mieux connus, les MRC devraient servir à prévenir les conflits. Les MRC peuvent être proactifs, lorsque par exemple on inclut une clause de médiation dans les contrats pour inciter les intéressés à avoir recours à ces mécanismes en cas de conflit.
- L'éducation du public au sujet des MRC devrait favoriser la communication au sein de la société. Elle devrait faire connaître les MRC à divers groupes d'intérêts.
- Toute activité de promotion se rapportant aux MRC doit être honnête et présenter les avantages et les inconvénients.
- Le domaine des MRC est devenu concurrentiel. Il faut encourager la collaboration. Nous devrions nous présenter comme un modèle de coopération. Nous devons reconnaître l'interdépendance des membres de la communauté des MRC, qui est devenue pertinente dans divers contextes et qui a attiré divers praticiens vers les MRC. C'est là une évolution positive, car ces praticiens rejoignent divers groupes. Il faut donc collaborer plus étroitement, apprendre les uns des autres.
- Il est important de reconnaître la diversité de la communauté des MRC, car il faudra en tenir compte pour éduquer le public. D'une part, les MRC reposent sur le principe de l'altruisme, surtout dans le cadre des programmes axés sur la collectivité. D'autre part, les MRC s'appuient aussi en partie sur des perspectives de profit personnel, surtout dans le domaine commercial.
- Les MRC sont des mécanismes «appropriés» de règlement des conflits. Ils offrent aux clients des options comme le recours aux tribunaux, l'arbitrage, la négociation et la médiation. Nous devrions tous poser un diagnostic, puis déterminer la formule convenant au règlement du conflit, d'après les options figurant sur le continuum. La communauté des MRC doit mettre au point des techniques de diagnostic pour bien diriger les clients en fonction d'une *gamme* de solutions.
- La promotion des MRC devrait se faire de façon globale et viser tous les Canadiens.
- La mise en marché des MRC devrait cibler le consommateur final (l'entreprise elle-même) et le conseiller (comptable, avocat), surtout en ce qui concerne les solutions permettant d'éviter le recours aux tribunaux, et reconnaître l'efficacité, la viabilité économique et l'élément de satisfaction.
- En tant que communauté des MRC, nous devrions faire valoir les avantages et non pas les caractéristiques: réputation, délai, possibilités d'établir des relations (les MRC sont une occasion de réseauter de façon constructive).

### **Besoins communs des praticiens des MRC**

- Établir des contacts avec les conseillers, les personnes influentes et les éducateurs (écoles, avocats, comptables, médecins)
- Promouvoir les avantages en fonction de marchés précis
- Mieux collaborer au sein de la communauté des MRC. Le règlement des conflits est un domaine comptant plusieurs secteurs. Il faudrait mieux collaborer entre secteurs, apprendre les uns des autres
- Les MRC ne devraient pas se résumer à la médiation ou à l'arbitrage comme tels. Ils devraient aussi englober les questions plus générales de l'analyse des conflits et de la conception du processus, offrir aux participants une gamme d'options adaptées à leurs conflits

### **Qui est notre public/consommateur? Quelles sont ses sources de conflits? Quels sont ses intérêts, ses besoins et ses craintes?**

Parmi les groupes cibles, mentionnons:

- Les avocats (droit des affaires et contentieux)
- Les ministères, les tribunaux et les conseils
- Les médecins en conflit avec des patients
- Les entreprises de toutes tailles, les entreprises familiales
- Les différends contractuels (prévoir une clause sur les MRC dès le début du contrat)
- Les familles (garde/accès, argent, séparation/divorce, parent/enfant, protection de l'enfance, violence faite aux personnes âgées)
- Les particuliers, la population dans son ensemble
- Les établissements publics et sans but lucratif
- Les victimes et les contrevenants
- Les voisins
- Les milieux de travail, les écoles, les organisations de parents
- Les organismes communautaires

*Les conflits sont plus souvent liés aux émotions qu'aux faits. Il faut tenir compte des personnalités, du manque de dialogue, de l'ignorance, des questions d'argent, des préjugés du système, de la malhonnêteté, de la fierté, des erreurs, des sentiments territoriaux, des luttes de pouvoir, de l'inégalité des forces et des procédures.*

**Intérêts communs à tous les groupes**

- Protection de la vie privée, confidentialité
- Souhait/désir d'éviter l'embarras public
- Sauver, réparer, rétablir des relations
- Obtenir des résultats, régler un problème
- Exploiter le caractère préventif des MRC

**Appréhensions communes à tous les groupes**

- Perte de contrôle
- L'inconnu (dans quoi suis-je en train de m'embarquer?)
- Impression de céder
- Légitimité des résultats — Les résultats sont-ils valables?
- Exposition (SI j'essaie les MRC maintenant et que je veux par la suite m'adresser aux tribunaux...)
- Transfert de charge de travail et de responsabilité (dans certains organismes, le choix des MRC impose un surcroît de travail à l'intéressé plutôt qu'à un autre service de l'organisation)
- Exposition du conflit
- Rejet de la responsabilité — «Ce n'est pas ma responsabilité, laissez les tribunaux régler la question»
- «Nous n'aimons peut-être pas les façons dont nous réglons les conflits, mais au moins nous les connaissons»

**Définitions — Promotion, mise en marché et éducation du public****Promotion**

- Techniques et moyens de transmettre un message à un marché défini
- Comprend la promotion générique et la promotion spécifique
- Fait valoir un point de vue
- À long terme, expression générale des MRC
- Sensibilisation
- Vecteur pour faire accepter le message des MRC

**Mise en marché**

- Définition du public cible
- Connaissance de soi et du service
- Vente du produit, de la personne
- Outil, stratégie pour vendre les MRC

**Éducation du public**

- Sensibilisation du grand public vis-à-vis de l'ensemble du domaine
- Faire valoir les avantages et réduit les craintes
- Répondre aux besoins
- Favoriser une compréhension commune, élémentaire, des MRC, informer la population au sujet des MRC, d'un point de vue neutre

**Critères d'un plan d'action**

Le plan devrait plaire au gouvernement parce qu'il répond à ses besoins. Pour décider d'une ligne de conduite appropriée, il faut toutefois répondre aux questions suivantes:

- Que pouvons-nous offrir au gouvernement ou lui dire au sujet des MRC?
- De quelle façon le gouvernement peut-il aider les MRC ou leur nuire?
- Voulons-nous que le gouvernement intervienne?
- Que peut investir le gouvernement, dans son propre intérêt et dans celui de la communauté des MRC?

Le plan d'action devrait prévoir une certaine résistance et en tenir compte dans la définition des options offertes. Il devrait être concis, professionnel, logique et clair. Il devrait comprendre des incitatifs pour promouvoir les MRC et des options de financement réalistes.

Le suivi, la mise en oeuvre et l'évaluation doivent faire partie du plan. Il faudrait notamment prévoir un mécanisme de surveillance de la profession dans son ensemble.

Il faut faire valoir les avantages et non pas les caractéristiques aux yeux du gouvernement et de la collectivité dans son ensemble. Les avantages sont spécifiques au public et devraient toucher les divers conflits dans lesquels nous intervenons.

## **Options des plans d'action**

### **Éducation**

- Programmes d'études supérieures dans le domaine des MRC
- Formation aux MRC à tous les paliers d'enseignement
- Documentation sur les MRC à l'intention des enfants et des jeunes - jeux vidéo, musique rock, bandes illustrées (une figure de proue des MRC) et comptines

### **Les tribunaux et les avocats**

- Toutes les familles devraient obligatoirement se prêter à la médiation avant de recourir aux tribunaux
- MRC ordonnées par les tribunaux dans toutes les affaires au civil
- Charger le barreau et les associations d'avocat d'informer les clients en matière de MRC
- La médiation doit demeurer volontaire, elle ne peut être ordonnée par les tribunaux

### **Commerce**

- Tous les contrats commerciaux — Clause de MRC par défaut

### **Programmes de médiation communautaires**

- Plus grand nombre de programmes communautaires
- Financement adéquat

### **PAE et médecins**

- Éducation pour les deux groupes au sujet des MRC

### **Gouvernement**

- Tous les contrats du gouvernement devraient, en vertu de la loi, comprendre des clauses sur les MRC
- Contribuer au financement des MRC
- Ne pas contribuer au financement des praticiens
- Les MRC doivent remplacer le système d'indemnisation des accidentés du travail ou s'y intégrer
- MRC obligatoires dans le cas des politiciens

### **Coordination nationale**

- Logo, établissement de liaisons, affiche, journée MRC
- Organisme national
- Régime de retraite

- Code d'éthique
- Fonds national des MRC
- Entreprise commerciale de MRC
- Bureau de conseils sur les MRC

### **Médias**

- Comédie de situation
- Émission-débat
- Radio, télévision et journaux
- Importance égale des bonnes nouvelles dans les médias
- MRC sur le réseau
- Utilisation d'autres technologies pour faire progresser les MRC

### **Coopération en matière de MRC**

- Partenariat avec des avocats
- Avocats intégrés au processus, pas des ennemis
- Collaboration obligatoire entre professionnels (les professionnels en général et les praticiens des MRC)
- Aucun conflit territorial entre praticiens des MRC, appui au sein de la communauté des MRC, synergie
- Participation accrue de spécialistes autres que les avocats dans le domaine des MRC
- Définition de la terminologie des MRC
- Centre multiservices de règlement des conflits
- Centre de règlement des conflits indépendant des tribunaux

### **La communauté des MRC**

- Faire des MRC une profession
- Faire appel à des médiateurs et à des arbitres itinérants dans les régions rurales
- Tous les règlements doivent demeurer confidentiels, sauf dans le cas des accords gouvernementaux
- Protéger l'intégrité des MRC
- Nouvelles attitudes
- Financement adéquat du gouvernement à l'intention des organismes sans but lucratif
- Secteur privé bien payé

## Plans d'action

### En ce qui concerne les MÉCANISMES DE RÈGLEMENT DES CONFLITS

#### *Nous recommandons:*

Que les mécanismes de règlement des conflits soient rebaptisés mécanismes appropriés de règlement des conflits (MRC), pour indiquer que les situations diffèrent et qu'il faut disposer d'une gamme d'options en vue de régler les conflits, allant du recours aux tribunaux, à l'arbitrage et à la médiation.

### En ce qui concerne l'ÉDUCATION DU PUBLIC

#### *Nous recommandons:*

1. Qu'une nouvelle organisation nationale, non gouvernementale et fondée sur l'engagement et l'alliance des organisations actuelles, soit établie en vue d'éduquer, de promouvoir et de représenter la communauté des MRC. La participation et l'appui du gouvernement à cette tribune sont encouragés.
2. Qu'une campagne nationale d'éducation du public et de sensibilisation soit mise en oeuvre, pour diffuser de l'information au sujet des mécanismes appropriés de règlement des conflits et en faire la promotion. La documentation, dont des brochures, des messages d'intérêt public et des communiqués de presse, devrait être générale et approuvée par les gouvernements provinciaux et le gouvernement fédéral.
3. Que tous les paliers de gouvernement donnent l'exemple et un certain élan en pratiquant et en encourageant les MRC au sein des ministères et organismes gouvernementaux.
4. Que les entreprises et les organisations professionnelles, y compris l'Association du Barreau canadien, donnent l'exemple et impriment un certain élan en pratiquant et en faisant connaître les MRC parmi leurs membres.
5. Que des encouragements et des possibilités soient offerts au sein de la collectivité pour informer la population au sujet des MRC, par exemple grâce à des programmes de MRC à tous les niveaux d'enseignement, dans les écoles primaires et secondaires, les universités, les collèges, les écoles de droit, d'affaires et professionnelles, etc.

6. Que le gouvernement fédéral, appuyé par les gouvernements provinciaux et les administrations municipales, déclare officiellement que les MRC sont des techniques légitimes et appropriées de règlement des conflits.

## **En ce qui concerne la PROMOTION**

### *Nous recommandons:*

1. Qu'un code d'éthique national des MRC soit élaboré et publié par un organisme non partisan, afin d'établir la crédibilité des MRC et de veiller à ce que les activités de promotion et d'éducation du public soient de qualité et uniformes.
2. Qu'une journée nationale des MRC soit promulguée, non pas comme congé mais comme journée soulignant l'importance des MRC, et qu'un logo et une affiche soient adoptés à cette fin.
3. Que la communauté des MRC utilise une technologie conviviale déjà au point pour faire la promotion des MRC et pour communiquer.
4. Que des publications nationales soient utilisées pour promouvoir les MRC auprès d'organismes professionnels, d'entreprises, d'avocats et d'autres conseillers et personnes influentes.
5. Qu'un protocole ou une déclaration d'engagement soit rédigé à l'intention des membres d'associations d'entreprises, de praticiens et autres (par exemple, les chambres de commerce, les associations de petites entreprises, les clubs Rotary), pour explorer les processus des MRC avant de soumettre aux tribunaux leurs conflits avec d'autres membres.

## **En ce qui concerne la MISE EN MARCHÉ**

### *Nous recommandons:*

1. Qu'outre les initiatives de mise en marché déjà en cours, des organismes nationaux soient encouragés à élaborer, de façon consensuelle, des stratégies de marketing et des modèles de MRC à l'intention de groupes d'utilisateurs et de consommateurs précis, afin d'assurer la cohérence et d'éviter le double emploi, et que cette activité soit coordonnée par un organisme non partisan et s'inspire d'un code d'éthique.
2. Que les médias (y compris la vidéo, les discours et la presse écrite) soient mis à contribution pour transmettre des messages répétés et cohérents au sujet des MRC.
3. Que les résultats des travaux de recherche soient diffusés auprès de groupes d'intérêts, afin d'appuyer et d'encourager la recherche canadienne dans le domaine des MRC et pour calmer les inquiétudes de la population par rapport aux MRC.

## **En ce qui concerne la MISE EN OEUVRE**

### ***Nous recommandons:***

1. Que des félicitations soient adressées au ministère de la Justice, qui a accepté de tenir le Forum canadien sur le règlement des différends.
2. Qu'un communiqué de presse national concernant le Forum soit rédigé et distribué aux agences de presse.
3. Qu'un autre forum soit organisé d'ici à 12 mois, pour assurer le suivi des recommandations faites au cours du présent forum.
4. Que le comité directeur produise un rapport concernant le forum et crée un comité organisateur qui lui succédera pour réviser, surveiller, mettre en oeuvre et lancer les plans d'action élaborés au cours du forum.



# Rapport de l'atelier 2

## Normes, titres et accréditation

Animateur - Glen Gardner  
 Rapporteur - Elinor Whitmore

### COMMENTAIRES GÉNÉRAUX DU RAPPORTEUR

*La conversation a parfois porté spécifiquement sur la médiation et parfois sur l'ensemble des mécanismes de règlement des conflits. Malheureusement, les intervenants n'ont pas toujours précisé si leurs observations concernaient uniquement la médiation ou s'appliquaient au thème plus vaste du règlement des conflits. Lorsque l'intervenant précisait s'il parlait de «médiation» ou de «règlement des conflits», j'ai repris ses termes dans le commentaire. Je crois qu'on peut raisonnablement supposer (même si nous savons tous qu'il est toujours dangereux de supposer quelque chose!) qu'à moins d'indication contraire, les commentaires se rapportent uniquement au domaine de la médiation.*

### À L'OEUVRE!

*Nous avons d'abord procédé à la présentation des participants. Chacun s'est présenté et a brièvement exposé ce qui l'intéressait au sujet des titres et qualités, de l'accréditation et des états de service des médiateurs. La liste ci-dessous, qui contient des préoccupations, des intérêts et des buts, résume les commentaires des participants (même si certains intérêts et certaines préoccupations ont été mentionnés par plusieurs membres du groupe) et elle a été dressée au moment des présentations. Par conséquent, aucun consensus n'a été établi par le groupe sur ces commentaires, et nombre des questions soulevées n'ont pas été résolues ou, dans certains cas, n'ont pas été discutées par le groupe entier après avoir été soulevées. Ces commentaires n'ont **pas** été enregistrés sur le tableau de papier du groupe.*

*J'ai tenté de réunir les commentaires par thème. Évidemment, il s'agit d'un travail de débroussaillage et nombre des commentaires pourraient s'inscrire sous diverses rubriques.*

### **Avantages de l'établissement de normes**

- Faire reconnaître la médiation aux yeux du gouvernement
- Favoriser la reconnaissance professionnelle de la médiation
- Protéger la réputation des MRC
- Mieux définir la médiation
- Indiquer aux nouveaux praticiens les normes qu'il convient de respecter.
- Encourager la croissance de la profession
- Coordonner les divers groupes qui tentent actuellement d'établir des normes à l'intention de leurs membres
- Régler les problèmes découlant de l'absence d'une base institutionnelle vers qui se tourner pour obtenir des conseils
- Préciser les normes institutionnelles
- Définir des normes réalistes
- Protéger la population contre les médiateurs improvisés ou incompetents
- Créer aux médiateurs une obligation de rendre compte
- Donner aux consommateurs des lignes directrices pour les aider à choisir et à évaluer les médiateurs
- Assurer le contrôle de la qualité

### **Préoccupations au sujet de l'établissement de normes; pourquoi serait-il inopportun d'adopter des normes.**

- Les normes peuvent limiter l'accès, si la formation adéquate n'est pas offerte dans tous les secteurs ou si elle est trop coûteuse
- Il faut faire preuve de prudence et ne pas ériger d'obstacles donnant à la population une illusion de compétence là où cette compétence fait défaut
- Les normes pourraient inciter les consommateurs à croire qu'ils sont protégés alors qu'ils ne le sont pas : un médiateur pourrait très bien répondre aux normes mais ne pas être bon médiateur. Un médiateur pourrait indiquer dans sa publicité qu'il « répond aux normes », et le consommateur croirait automatiquement qu'il est compétent. Les médiateurs accrédités peuvent aussi être incompetents.
- Veiller à ne pas aller trop vite en fixant des normes trop tôt — Il y a un paradoxe entre qualité et travail bien fait d'une part et nécessité d'inclure ceux qui ont contribué à l'établissement de ce domaine, en partie suite à la professionnalisation d'autres groupes.

- Nous voulons nous protéger de nous-mêmes en limitant le domaine à cette étape de son développement. C'est-à-dire que des normes peuvent être établies d'après notre compréhension actuelle de ce qui fait la compétence d'un médiateur, mais cette définition peut changer et les normes seraient alors fixées.
- Il faut éviter que les normes ne servent à créer du travail pour les formateurs. En effet, s'il faut suivre un cours de 40 heures pour devenir médiateur, la charge de travail des formateurs à la médiation augmentera.
- De quelle façon pouvons-nous mesurer la compétence? Si celle-ci ne peut être mesurée, comment pouvons-nous prétendre établir des normes?
- Y a-t-il suffisamment de compétences générales pour que des normes puissent être fixées?

### Questions pouvant découler de la tentative d'établir des normes

*(C'est-à-dire, si l'on établit des normes, quels écueils faut-il tenter d'éviter)*

- Éviter que la capacité de porter une question en médiation puisse être cooptée.

*(Cette question a fait l'objet de longues discussions. De nombreux membres du groupe, notamment ceux provenant de collectivités de taille réduite ou représentants des organisations qui n'exigent pas des médiateurs des diplômes professionnels, s'inquiétaient de ce que l'établissement de normes puisse exclure de nombreux médiateurs compétents. Par exemple, s'il fallait que les médiateurs soient titulaires de diplômes professionnels, nombre de médiateurs chevronnés seraient éliminés, et la communauté y perdrait. On craignait aussi que les professionnels (les avocats, par exemple) ne tentent actuellement d'envahir le domaine de la médiation pour éliminer la concurrence, rendre la pratique de la médiation plus lucrative et ne lui donne une respectabilité plus conventionnelle aux yeux du public et d'autres praticiens.)*

- Les normes pourraient limiter l'accès, si une formation appropriée n'est pas offerte dans tous les domaines ou si elle est trop coûteuse.
- Les normes risquent-elles d'éliminer la nécessité de procéder à un examen de ce que nous faisons ou devrions faire — De quelle façon pouvons-nous garantir le niveau de compétence dans l'intérêt du consommateur et, parallèlement, prévoir une souplesse suffisante dans les divers secteurs et protéger la réputation de la profession ?
- Nous devons éviter de restreindre le domaine et d'entraver sa croissance en refusant de fixer des normes rigides dès maintenant — Nous devons prévoir la nécessité de changements futurs.
- Comment pouvons-nous arriver à un équilibre entre les diplômes et l'expérience, afin que les deux soient reconnus sans que l'un n'exclut l'autre?

- Il ne faut pas limiter l'accès à la médiation en déterminant qui peut faire office de médiateur ou en fixant des normes si sévères que seuls quelques médiateurs pourraient exercer et que de nombreux segments de la population ne pourraient se prévaloir de leurs services.
- Plus il y a de titres et plus la population est désorientée. Il vaudrait peut-être mieux adopter un titre générique ou éviter tout simplement l'emploi de titres.
- S'il faut accréditer les gens, l'accréditation devrait signifier quelque chose et ne pas être si générale qu'elle ne représente plus rien.
- L'accréditation et les titres ne devraient pas être exigeants au point d'exclure les non-spécialistes.

### **intérêts**

- Il faut que les médiateurs acquièrent un sentiment de communauté.
- Il faut que les MRC puissent croître sans que l'accès en soit restreint.
- Il faut «tracer la voie» et «avancer de concert».
- Il faut maintenir une large base.  
contre
- Il faut protéger la réputation du processus contre les nouveaux venus dont l'intérêt n'est que superficiel.
- Il faut réduire la politique dans le domaine.
- Il faut protéger le public.
- Il faut être à l'écoute des besoins et des préoccupations des consommateurs.
- Il faut donner des indications plus claires aux utilisateurs au sujet de la façon de choisir un médiateur.
- Il faut réduire la confusion, tant pour les utilisateurs que pour les praticiens.
- Il faut élaborer de concert une solution canadienne.
- Il faut rassembler les éléments d'information qui circulent.
- Il faut créer un énoncé des valeurs de base pour chaque groupe des MRC, reconnaître que divers types de MRC et divers types de médiation peuvent faire appel à des compétences différentes.
- Il faut définir ce qui est commun et ce qui est propre à chaque secteur de la médiation et des MRC.
- Il faut promouvoir la qualité, éviter de déclarer qui a raison et qui a tort.

## Discussion

- Préciser qui fixe les normes — le gouvernement, les associations ou le secteur privé.
- De quelle façon les normes tiendraient-elles compte des besoins des spécialistes et de ceux des généralistes par rapport à des qualités spécifiques?
- Quelle est la différence entre l'arbitrage et la médiation en ce qui concerne les titres et qualités? — Quels sont les secteurs qui ne se prêtent pas à la médiation?
- Il y a redondance des efforts. La discussion n'est pas orientée. Il faut éviter la dispersion.
- Sur quelles hypothèses se fondaient les normes et systèmes d'accréditation précédents et quelles sont nos hypothèses de base
- Les aspects éthiques sont inextricablement liés à ces questions.
- Est-il possible de faire respecter les normes?
- Si des normes sont imposées en matière de MRC, conviendrait-il de prévoir des systèmes permanents de formation et de perfectionnement?
- Faut-il adopter un processus d'accréditation officiel et coordonné des praticiens des MRC? Si oui, quelle forme devrait prendre la coordination?

*Après l'introduction, une séance de remue-méninges a permis de dégager des questions susceptibles de se prêter à la discussion en groupe. Là encore, les thèmes ont été avancés par des particuliers mais n'ont pas été jugés suffisamment intéressants par le groupe.*

1. Convient-il d'adopter des normes?
  - Quels avantages offrent les normes dans le domaine du règlement des conflits?
  - Quels inconvénients présentent les normes dans le domaine du règlement des conflits?
  - Si des normes pouvaient être élaborées, qu'apporterait l'accréditation aux praticiens?
  - Si des normes pouvaient être élaborées, qu'apporterait l'accréditation aux utilisateurs?
2. Si l'accréditation est un objectif en matière de MRC, comment pouvons-nous déterminer
  - ce qui est accrédité;
  - qui accorde l'accréditation;
  - que l'accréditation conserve sa valeur;
  - que l'accréditation est un atout plutôt qu'un frein au perfectionnement.
3. Comment pouvons-nous veiller à ce qu'un certain niveau de compétence soit maintenu, pour protéger le consommateur tout en prévoyant une souplesse suffisante pour la spécialisation dans divers secteurs et en protégeant la réputation de la médiation?

4. Quelle est la différence entre arbitrage et médiation en ce qui concerne les titres et qualités? Qu'est-ce que les médiateurs doivent s'abstenir de faire?
5. Faudrait-il adopter un processus d'accréditation officiel et coordonné des praticiens des MRC? Si oui, quelle forme devrait prendre la coordination?
6. Devrait-on poursuivre le dialogue à ce sujet et, dans l'affirmative, suivant quelle formule?

Ce qui compte, c'est la façon dont la discussion évoluerait.

7. De quelle façon mesure-t-on la compétence?
8. Est-il possible de faire respecter les normes?
9. Existe-t-il suffisamment de compétences génériques pour que des normes puissent être fixées?
10. De quelle façon pouvons-nous prendre connaissance des divers processus d'accréditation actuellement approuvés et mis en oeuvre au Canada en matière de MRC, et de quelle façon pouvons-nous nous tenir au courant de l'évolution dans ce domaine?
11. De quelle façon pouvons-nous coordonner les efforts et l'information?
  - En vue de renforcer plutôt que d'affaiblir le domaine;
  - pour maintenir et élargir la perspective canadienne;
  - pour élaborer un plan d'action.
12. Si des normes étaient adoptées en matière de MRC, conviendrait-il de mettre en oeuvre des processus permanents de formation et de perfectionnement?
13. Sur quelles hypothèses sont fondés les normes et les systèmes d'accréditation antérieurs, et quelles sont nos hypothèses fondamentales?

*La définition du terme «normes» a ensuite donné lieu à une discussion, et la suivante a été acceptée par la majorité (le groupe n'a pas établi explicitement de consensus, mais personne ne s'est inscrit en faux par rapport à cette définition).*

#### **Définition du terme «normes»**

«Normes de compétence: les connaissances, aptitudes, habiletés et principes éthiques essentiels que doit posséder un médiateur»

*Il a ensuite été convenu qu'il fallait d'abord déterminer les avantages et les inconvénients des normes. À nouveau, nombre des questions ont été soulevées par divers membres au cours de l'introduction.*

#### **1. Quels avantages offrent les normes dans le domaine du règlement des conflits?**

*(Les questions ont ainsi été consignées, même si certains commentaires se limitaient peut-être à la médiation.)*

- Définir l'objectif des MRC, c'est-à-dire les mécanismes visent-ils le règlement ou la transformation/l'habilitation.
- Assurer une protection contre les demandes de dédommagement pour faute professionnelle.
- Accroître la compétence.
- Accroître la crédibilité.
- Préciser le rôle des médiateurs.
- Guider les apprenants pour qu'ils puissent suivre le programme de formation approprié.
- Permettre à la population de déterminer si le médiateur répond aux exigences de base en matière de compétence.
- Adopter une définition de l'objectif des MRC.
- L'adoption de normes encourage l'examen continu des normes en vigueur et permet le changement.
- Des normes d'entrée permettraient de garantir que tous les médiateurs possèdent des compétences minimales.
- Pour définir des normes, les médiateurs devront préciser ce qu'ils font.
- Des normes seront adoptées de toute façon, mais en les définissant de façon ouverte et ordonnée, on met en évidence la méthode utilisée.
- Grâce aux normes, le domaine de la médiation peut mieux asseoir sa réputation.
- Les normes contribuent à fixer des principes suivant lesquels un processus peut s'inscrire dans le cadre de la médiation.
- Nous ne pouvons pas attendre que le public exige des normes avant de tenter de définir ces normes.
- Des normes clairement formulées stimuleraient la demande de MRC.
- Dans les cas où le consommateur n'a d'autre choix que de s'adresser à un médiateur, les normes devraient être plus sévères.
- Participer à l'élaboration des normes accroît le sentiment de la communauté parmi les médiateurs, ce qui resserre encore les normes.
- L'existence de normes protège le médiateur contre les demandes de dédommagement pour comportement inapproprié.

- Grâce aux normes, les consommateurs savent ce qu'ils achètent et obtiennent ce qu'ils veulent.

## 2. Quels inconvénients pourraient présenter les normes?

- L'exclusion de personnes compétentes qui ne satisfont pas aux normes.
- Les normes peuvent servir à la mise en marché plutôt qu'à l'amélioration des services.
- Certaines connaissances, compétences et habiletés importantes ne peuvent être englobées dans un énoncé de normes.
- Les normes peuvent être minimales et donc ne pas représenter un progrès.
- Si les normes ne sont pas assez sévères, la population n'est pas protégée.
- Des garanties doivent être prévues en ce qui concerne le respect des différences culturelles.

*Le vendredi soir, Glen et moi avons préparé une liste de sujets de discussion qui a été distribuée aux participants le samedi matin:*

1. Si des normes sont nécessaires dans le domaine des MRC, en règle générale, sur quels thèmes devraient-elles porter?
  - De quelle façon peut-on les mesurer?
2. Si l'accréditation est volontaire, en quoi sert-elle les intérêts de la communauté des MRC et des utilisateurs?
  - Sur quoi doit reposer l'accréditation des compétences?
    - L'expérience?
    - Les compétences?
    - Les diplômes?
3. Que signifie la professionnalisation du domaine des MRC?
  - Faut-il la poursuivre?
  - Quels en sont les objectifs?
4. De quelle façon espérons-nous orienter la discussion au sujet de l'accréditation et des normes?
  - Quels seraient les attributs souhaitables d'une organisation chargée de poursuivre la discussion dans ce domaine? OU — Si une organisation ne peut diriger le débat, de quelle façon les organisations actuelles peuvent-elle s'informer mutuellement de la portée et du contenu des processus d'accréditation en matière de MRC au Canada et se tenir au courant de l'évolution dans ce domaine?

- De quelle façon la discussion concernant l'accréditation et les normes devrait-elle évoluer?
- Convierait-il que le gouvernement, les praticiens, les organisations actuelles ou d'autres intéressés interviennent?

*Le samedi matin, le groupe a choisi de former des sous-groupes aux fins de la discussion. Il a été décidé que les sous-groupes présenteraient leurs notes en plénière, brièvement, avant le déjeuner, mais qu'on attendrait après le déjeuner pour commenter ces travaux. Trois personnes se sont portées volontaires pour rentrer avant la fin du déjeuner et tenter de compiler les réflexions des sous-groupes avant la discussion d'ensemble.*

*Après le déjeuner, deux personnes ont présenté les travaux sommairement compilés des trois sous-groupes. J'ai consigné en caractères gras les notes des deux participants qui ont compilé les travaux des trois sous-groupes. J'ai laissé mes propres notes en italiques et j'ai mis entre guillemets la formulation adoptée par le groupe. Je crois que le libellé choisi par le groupe est TRÈS important, car les questions ont parfois été chaudement débattues et parce que c'est la formulation que le groupe a adopté par consensus.*

### 3. De quelle façon y parvient-on?

- **Envisager une organisation nationale**

*(Groupe: Le terme «organisation» a été remplacé par l'expression «processus collectif»)*

- **Forum au sein duquel les organisations interviennent**
- **Dialogue entre les représentants des provinces et des secteurs**
- **Interface entre le palier national et les provinces**
- **Table ronde provinciale pour choisir des représentants nationaux**
- **Partir de l'acquis — Ne pas réinventer la roue**

*(Groupe: Le groupe a finalement adopté le libellé suivant*

*«Prôner l'examen de la mise sur pied d'un groupe de travail national qui serait chargé de l'accréditation et des normes, en fonction des travaux déjà réalisés, afin d'éviter le dédoublement d'efforts. Recommander que le groupe de travail procède par examen des questions et détermination des limites des MRC et qu'il reconnaisse les divers secteurs et les pratiques en matière de MRC.*

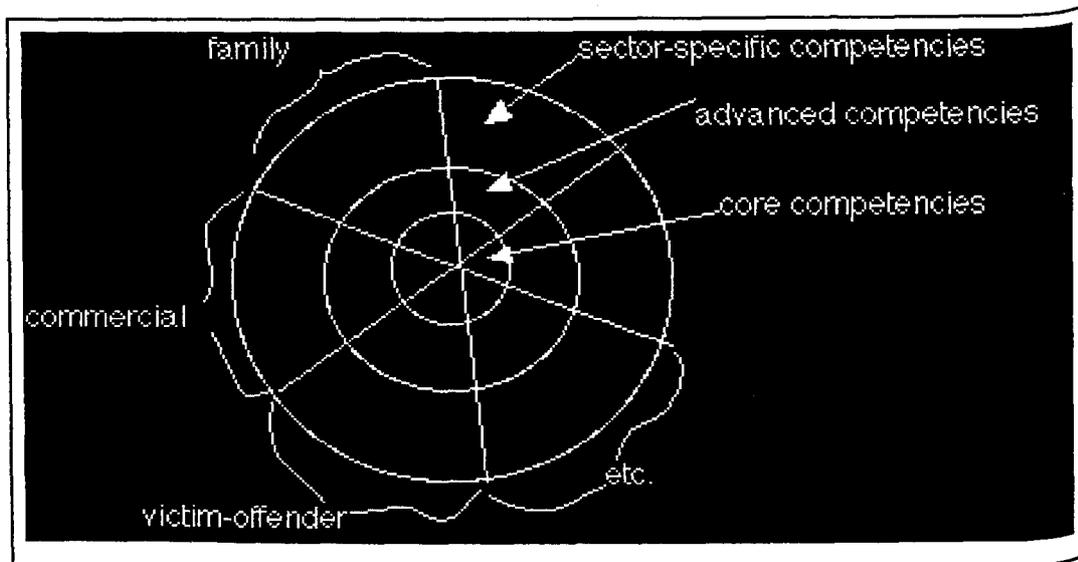
- Pour repérer les pratiques nouvelles et innovatrices dans les domaines des MRC.
- Pour rassembler de l'information afin de tenir compte des progrès de la recherche dans les discussions.
- Pour définir des principes généraux (valeurs, visions, éthique) et des compétences de base dans les diverses disciplines des MRC»).

Il convient de signaler que de nombreux membres du groupe tenaient absolument à ce que l'accréditation, entre autres, soit facultative. Le groupe a donc convenu que la discussion sur les normes devrait tenir compte de l'absence de consensus à cet égard. Le groupe s'est ensuite penché sur le schéma concentrique proposé par un des sous-groupes (celui qui avait déterminé les paliers de compétence). Le groupe a décidé que ce schéma concentrique était TRÈS important, parce qu'il montrait que les compétences étaient non hiérarchisées. Par ailleurs, il a écarté les termes «paliers» ou «niveaux», qui suggèrent une hiérarchie. Certains intervenants ont proposé le terme «ensemble» comme dans «ensemble de compétences». Le groupe n'est pas parvenu à un consensus quant au mot à utiliser pour décrire les divers niveaux, mais il a convenu de la formulation suivante:

«Le groupe de travail national devrait coordonner les normes actuelles en fonction de pratiques spécifiques et contribuer à l'élaboration de normes de ce type au besoin. Il devrait veiller à ce que les normes soient établies de façon non hiérarchisée. Le schéma concentrique reflète une approche non hiérarchisée appliquée à des compétences partagées et spécifiques.» Le schéma concentrique s'harmonise avec l'absence de consensus quant au caractère obligatoire des titres.

Schéma  
concentrique

\*



\* **family** = familles; **sector-specific competencies** = compétences propres au secteur; **advanced competencies** = compétences poussées; **core competencies** = compétences de base; **commercial** = entreprises; **victim-offender** = victime-contrevenant.

Le groupe a également convenu de ce qui suit: «Que des consultations aient lieu entre les intéressés y compris, et notamment les praticiens et les associations vouées au règlement des conflits.»

*Certains participants tenaient à ce que les consommateurs participent à la consultation tandis que d'autres jugeaient la chose inopportune. Par conséquent, le groupe n'est pas arrivé à un consensus au sujet de l'inclusion des consommateurs et il n'a pas tenté de dresser une liste exhaustive des intéressés, faute de temps.*

### **Préoccupations soulevées par divers membres du groupe pour tenter d'en arriver à un consensus**

- Préoccupations au sujet de l'intervention gouvernementale — Le gouvernement ne devrait pas diriger les discussions — Celles-ci devraient être dirigées par les praticiens, mais le gouvernement peut y participer à titre d'animateur.
- Question: convient-il de créer une organisation nationale, une coalition ou un comité provisoire?
- Préoccupation: Il ne faut pas reprendre le travail réalisé aujourd'hui, il faut préciser l'orientation en faisant appel à une équipe de transition.
- La discussion doit-elle passer du niveau provincial au niveau national?
- On craint que tous les secteurs ne soient pas bien représentés.
- Il faut veiller à intégrer les résultats des travaux de recherche.
- Les participants se sont demandés si un organisme national devait réaliser des travaux de recherche ou s'il devait se contenter de se tenir au courant — D'après certains, la recherche s'inscrit dans le mandat d'un groupe national. D'autres croient que cette activité serait trop coûteuse pour un groupe national et qu'il faudrait seulement chercher à s'informer des travaux en cours.
- Discussion: Les consommateurs de services de médiation devraient-ils participer à une discussion nationale ou devraient-ils être simplement consultés?



# Rapport de l'atelier 3

## Formation des médiateurs

Animateur - Brad McCrae  
 Rapporteur - Christine Kennedy

### 1 Plan

- 1 Plan
- 2 Présentations
- 3 Établissement de l'ordre du jour
- 4 Description du rôle du médiateur
- 5 Définition des compétences du médiateur
- 6 Aperçu des cours disponibles
- 7 Élaboration des principes applicables à la formation
- 8 L'avenir

### 2 Présentations

Les besoins et les intérêts des membres du Groupe de travail 3, Formation des médiateurs, correspondaient étroitement à ceux qui sous-tendent les questions décrites dans les travaux du groupe. Cinq questions délimitent les travaux du groupe:

- a) Quelles sont les normes optimales que l'on peut appliquer aux formateurs et aux cours de MRC destinés aux médiateurs?
- b) Peut-on cerner un contenu de base pour la formation générale à la médiation et à la négociation, et y a-t-il des connaissances relatives au processus?
- c) Quel est le contenu de base des cours de médiation portant sur des applications données comme le domaine de la famille, les relations victime/contrevenant, les entreprises, la communauté et les conflits relatifs à l'environnement?
- d) Devrait-on exiger que les médiateurs effectuent des travaux pratiques et des stages?
- e) Convient-il d'accorder des crédits pour l'expérience acquise avant la formation? Si oui, de quelle façon cette expérience peut-elle être évaluée?

Dans l'introduction, les membres du Groupe de travail 3 ont parlé de leurs expériences et de leurs attentes, ils ont indiqué ce qu'ils espéraient des travaux du groupe: *[Les intérêts figurent par ordre d'importance, selon la fréquence à laquelle ils ont été mentionnés.]*

- Découvrir les besoins de formation dans divers cadres, c'est-à-dire les grands secteurs (famille ou entreprises, par exemple) et les milieux d'apprentissage (école, université, milieu de travail, etc.).
- Veiller à ce que l'information, les ressources et la formation soient accessibles.
- Atténuer les différences de formation dans les différents secteurs, selon les cas.
- Vérifier la qualité de la formation à la médiation.
- Adopter une approche équilibrée de la formation en reconnaissant l'importance des volets expérience, théorie et compétences.
- Déterminer ce qui relève de la formation générale à la médiation.
- Rapprocher divers critères d'accréditation internes.
- Répondre aux besoins de ceux qui suivent une formation en vue d'apprendre et de ceux qui se préparent à l'enseignement.
- Discuter de la façon de répondre à une demande de plus en plus forte de services de formation à la médiation et d'accréditation «officielle».
- Déterminer la quantité de formation à prévoir, c'est-à-dire à quel point un médiateur est prêt à exercer la profession. Que fait-on en matière de formation permanente? De quelle façon la formation et la formation permanente touchent-elles l'accréditation?
- En savoir plus au sujet des outils de formation et de l'élaboration d'outils didactiques de qualité adaptés aux principaux secteurs et aux cadres d'apprentissage.
- Évaluer ce qui représente une durée de programme appropriée, en fonction des divers types de formation à la médiation.
- Veiller à ce que les bonnes idées soient largement diffusées.
- Veiller à ce que les préoccupations des consommateurs entrent en ligne de compte au moment de l'établissement du programme.
- Prévenir la fragmentation de la formation à la médiation dans les principaux secteurs et cadres d'apprentissage, afin de permettre la diffusion généralisée des bonnes pratiques — quel que soit le cadre.
- Veiller à ce que les programmes, la formation, l'évaluation, l'accréditation, etc., soient adéquatement supervisés.
- Définir le lien entre normes sévères et professionnalisation.

En établissant un ensemble de principes applicables à la formation, les participants ont lié la question générale des normes et des travaux pratiques ou des stages à leurs besoins et à leurs intérêts dans les domaines suivants:

- (1) la régularité de la formation aux diverses compétences,
- (2) la qualité globale de la formation,
- (3) la convergence des critères internes et d'autres critères d'accréditation,
- (4) les attentes des consommateurs.

L'ensemble de principes répond à la question générale en tenant compte de la diversité des pratiques et des contraintes de mise en oeuvre déterminant en partie la façon dont les fournisseurs de cours gèrent leurs ressources. Parallèlement, plutôt que de prescrire le contenu de la formation élémentaire à la médiation, les participants ont préféré suggérer, sous forme de conseils adressés aux fournisseurs de cours en matière d'élaboration de programmes, des secteurs thématiques reflétant une approche équilibrée de l'enseignement de la médiation.

Ces secteurs thématiques ne comprennent toutefois pas la formation intensive dans des secteurs précis comme le droit de la famille, les études environnementales ou le droit des affaires. Les participants ont exprimé des inquiétudes au sujet des besoins de formation dans des secteurs de médiation précis et des besoins des stagiaires à divers niveaux, mais le groupe n'a pas eu le temps de discuter à fond des liens entre médiation, règlement des conflits et autres domaines. Faute de temps également, les participants n'ont pas vraiment discuté d'autres préoccupations, dont celles touchant le partage d'information et la coordination des activités.

Pour compenser cette lacune, et en prévision de l'orientation que le Forum allait prendre, le groupe a décidé de demander une plus grande interaction parmi les fournisseurs de cours, de solliciter des commentaires au sujet des délibérations du Forum et d'encourager la mise sur pied de centres d'information sur les outils didactiques.

### **3 Établissement de l'ordre du jour**

Les participants ont proposé au hasard des points que le groupe pourrait discuter; après avoir réuni les points et examiné ces ensembles, le groupe a approuvé l'ordre du jour suivant:

Rôle du médiateur

Résultat souhaité de la formation

- Formation élémentaire (y compris la place de la formation à la négociation en médiation)
- Modèles de formation (y compris ceux d'autres cultures)

Matériel didactique

Évaluation/Supervision des stagiaires

L'ordre du jour reflète la conviction du groupe qu'il faut d'abord savoir ce que fait le médiateur avant de déterminer ce qu'il devrait apprendre. Les participants voulaient notamment découvrir si les services de médiation générale (1) et les services propres à certains secteurs (2) exigeaient des compétences différentes et, dans l'affirmative, quelles étaient ces différences. Les points discutés à ce chapitre touchaient aussi les compétences par rapport à la nature de la médiation: Est-ce un art ou une science? Qu'est ce que la compétence dans l'un ou l'autre de ces cas?

À la rubrique *Résultats souhaités de la formation*, notamment sous *Formation élémentaire*, on a discuté de questions touchant les compétences, les connaissances et l'expérience qu'un médiateur devrait acquérir grâce à la formation afin de bien remplir son rôle.

Dans les deux autres secteurs, *Modèles de formation* et *Médiation/Négociation*, on s'est demandé si les formateurs devraient englober les négociations dans la formation à la médiation et s'il fallait examiner des modèles de formation propres à diverses cultures pour mieux comprendre les processus de médiation.

Le troisième point, *Matériel didactique*, englobait les préoccupations au sujet du coût de la formation pour les participants, de la circulation de l'information entre formateurs, de la multiplication du matériel didactique chez les formateurs et de la fragmentation de ce matériel à l'intérieur des organisations de formation et entre celles-ci. Les participants ont répondu en proposant la mise au point d'un répertoire ouvert des ressources disponibles, établi en fonction de critères définis — une proposition qu'ils voulaient appliquer au-delà du *Forum* lui-même.

Enfin, le dernier point à l'ordre du jour, *Évaluation/Supervision des stagiaires*, manifestait l'intérêt du groupe à l'endroit de la qualité de la formation et de la satisfaction des besoins des stagiaires. Le groupe n'a pas discuté officiellement de la façon d'évaluer et de superviser les stagiaires, mais les participants ont écouté avec grande attention les intervenant qui ont par la suite décrit la façon dont les programmes qu'ils utilisaient traitaient de cette «question délicate».

#### 4 Description du rôle du médiateur

Les participants ont tenté de décrire le rôle du médiateur en utilisant trois grandes catégories: ils reconnaissent que:

- (1) les rôles des médiateurs couvrent un large éventail de types et de niveaux de participation;
- (2) certains éléments doivent être présents — quel que soit le cadre — pour permettre au médiateur de travailler et à la médiation de déboucher sur un règlement;
- (3) tous les médiateurs tentent de régler les conflits, de gérer le processus et de traiter équitablement les parties.

Les participants ont convenu que la médiation se déroule dans des cadres formels ou informels, c'est-à-dire qu'à une extrémité du spectre, le médiateur peut être un ami et qu'à l'autre, il peut appliquer ses compétences en médiation dans le contexte de sa profession. Personne n'a proposé de rétrécir la gamme des rôles des médiateurs; le groupe était conscient des faits suivants :

- (1) Le niveau de compétence de tous les médiateurs devrait convenir au type de mécanisme et au niveau de participation qui s'impose dans le domaine,
- (2) L'intervention devrait être appropriée sur le plan culturel.

Par ailleurs, les participants s'inquiétaient de la formation propre à certains secteurs correspondaient parce qu'ils reconnaissaient que le rôle du médiateur est plus ou moins fonction du contenu et du processus, selon le cadre dans lequel se déroule la médiation.

Les participants ont convenu que l'acceptation des parties était un élément *clé* de la médiation et que l'art de traiter avec les gens était toujours un atout pour faire progresser une médiation, mais ils n'ont pu s'entendre au sujet de la position que le médiateur devait adopter vis-à-vis des parties. Faut-il qu'un médiateur soit neutre ou distant? Doit-il équilibrer la puissance relative des parties le cas échéant? Doit-il se montrer neutre quant au résultat et engagé par rapport au déroulement du processus? À quel moment et de quelle façon le médiateur doit-il suggérer le processus aux parties? De quelle façon la gestion du processus se est-elle liée au type de processus et à l'habilitation des parties? Aucun consensus n'a été établi quant à la position du médiateur vis-à-vis des parties, mais la discussion a soulevé des questions au sujet des aspects éthiques du processus.

*Il y a une très grande convergence entre ce dont le groupe a discuté et ce que Pierre a écrit dans son texte — «Fils communs»*

Tous les participants ont toutefois insisté sur les éléments stratégiques de la médiation lorsqu'ils ont défini les défis qui se posent au médiateur: régler le conflit, gérer le processus et traiter équitablement les parties. Ces défis ont été diversement décrits comme le fait d'amener les parties à des solutions mutuellement acceptables à court et à long terme; le fait de guider le processus en écoutant, en structurant et en équilibrant; le fait d'habiliter les parties par rapport à leurs rôles, à leurs buts et aux possibilités d'entente. Le tableau 1, ci-après, donne la liste complète des descriptions appliquées par les participants aux défis qui se posent au médiateur.

## 5 Définition des compétences du médiateur

Le groupe s'est attaqué à plusieurs questions difficiles en cherchant à définir les compétences du médiateur. Les participants ont demandé:

Dans quel but effectue-t-on une sélection?  
 Dans quel but offre-t-on de la formation?

- De quelle façon peut-on distinguer les compétences à enseigner des qualités à améliorer?

De quelle façon enseigne-t-on aux stagiaires à coordonner les ensembles de compétences qu'ils acquièrent?

- Faut-il d'abord sélectionner puis former ou, inversement, former puis sélectionner? Dans le second cas, n'est-ce pas, en définitive, le marché qui effectue la sélection?
- Quelle sorte de formation est nécessaire au niveau élémentaire, au niveau avancé et par rapport aux besoins spécifiques des secteurs?
- Peut-on diriger une médiation dans un domaine que l'on connaît peu? Les compétences élémentaires de la médiation sont-elles transférables? S'il faut des connaissances approfondies, qu'est-ce qui est «suffisant»? Qu'en est-il des études interdisciplinaires? Le processus de définition des questions véritables met-il aussi en évidence la personne qui devrait les traiter?

En se posant ces questions, les participants ont établi trois catégories de compétences, chacune composée de sous-catégories. Le tableau 2, ci-après, montre les catégories et sous-catégories de compétences adoptées.

La catégorie À *enseigner* se rapporte étroitement à la responsabilité qu'assume le médiateur vis-à-vis du processus, tandis que les compétences s'inscrivant dans la catégorie À *améliorer* semblent plutôt se rapporter à la capacité du médiateur d'amener les parties à s'entendre. La dernière catégorie regroupe les qualités qui peuvent être améliorées et peut-être enseignées. Contrairement aux deux premières catégories, cette dernière porte plus sur le médiateur que sur le processus ou le résultat.

Les sous-catégories semblent indiquer la possibilité de regrouper les sujets, ce que le groupe a par la suite réitéré dans *Formation des médiateurs: Mini-concensus et conclusion partielle*. Par ailleurs, les sous-catégories reflètent la répartition des sujets qui s'est dégagée de l'examen de la formation actuellement offerte dans le domaine de la médiation.

## 6 Examen de la formation offerte

Les participants ont traité en détail des cours de formation et des programmes qu'ils avaient mis sur pied ou observés et auxquels ils avaient participé. Pour tenter d'ordonner les diverses possibilités de formation offertes, le groupe a établi une distinction entre les cours et les programmes. Un *programme* est une séquence structurée de modules explorant la matière de plus en plus en profondeur. [Certains avaient des opinions bien arrêtées au sujet de cette définition.] Des participants se sont plaints de la brièveté caractéristique de nombreux programmes et ils ont demandé comment les fournisseurs de cours

pourraient franchir le cap des cinq jours. La nature des occasions de formation examinées variait. Il pouvait s'agir de médiation dans le domaine familial, de petites créances, de questions judiciaires ou législatives, et l'enseignement était surtout offert dans le cadre de programmes similaires mais assujettis à des techniques d'évaluation différentes.

Les divers programmes comprennent en règle générale

- (1) l'apprentissage de compétences de communication, de négociation, d'écoute et de gestion de la colère,
- (2) la sensibilisation aux différences culturelles (y compris le respect de divers modèles de règlement des conflits),
- (3) l'examen de la façon dont on édifie les ententes.

Les fournisseurs de cours utilisent diverses méthodes d'enseignement dont la lecture, les exercices, les jeux de rôle et la vidéo; leurs ressources, toutefois, influait sur la combinaison de méthodes utilisée et la durée allouée à chacune de ces méthodes. Toutes les occasions de formation examinées comportent certains éléments expérientiels.

Le cap des cinq jours limite toutefois le volet expérientiel de nombreux programmes. Les participants ont déploré que la plupart des stagiaires n'aient pas suffisamment de temps pour reconnaître les intérêts, réaligner les techniques et aboutir à des ententes, et que les rares occasions de formation comprennent de la formation initiale, de la pratique sous supervision et de l'éducation permanente.

Pour les participants, le volet expérientiel de la formation à la médiation devrait comprendre des jeux de rôle, des exercices sous supervision, des stages d'apprentissage, de la co-médiation, de la médiation individuelle et des travaux pratiques. Plusieurs participants ont signalé que l'approche expérientielle en formation suscite les réactions les plus positives de la part des stagiaires. Tous les volets expérientiels placent toutefois les fournisseurs de cours devant deux problèmes, soit la supervision et l'évaluation.

Tout comme la gamme des méthodes didactiques utilisées, la capacité du fournisseur de cours à offrir des services de moniteur, de mentors et de superviseurs est souvent fonction des ressources disponibles, y compris la présence de médiateurs de profession au sein de la collectivité. Quel que soit le type de supervision exercée, la plupart des fournisseurs de cours évaluent les stagiaires selon des normes internes. Les participants ont reconnu les efforts d'un certain fournisseur en vue d'élaborer des critères objectifs pour mesurer le rendement et ils ont aussi reconnu les difficultés qui s'étaient présentées.

Suite à l'examen du groupe, c'est une approche d'évaluation basée sur la compétence qui semble le plus appropriée. En règle générale, cette approche s'harmonise avec la décision des fournisseurs de cours de ne pas sélectionner les stagiaires en fonction de l'éducation ou de l'expérience de travail.

Au cours de la discussion des problèmes posés par la supervision et l'évaluation, les participants ont soulevé des questions au sujet des titres et qualités et de l'accréditation des médiateurs; ils n'ont toutefois pas vidé ces questions, attendu les paramètres de leur mandat.

Dans l'ensemble, l'examen de la formation offerte a produit une base de connaissances qui a confirmé la perception du rôle et la définition des compétences du médiateur.

## **7 Élaboration de principes applicables à la formation**

Les participants ont préféré élaborer des principes plutôt que de fixer des normes minimales en matière de formation à la médiation et de conception de programmes généraux dans ce domaine. Les principes, qui sont orientés en fonction d'au moins deux groupes — les fournisseurs de cours et les consommateurs, constituent un cadre au sein duquel les programmes individuels peuvent s'inscrire.

*Les travaux peuvent recouper dans une certaine mesure ceux du Groupe de travail 1, parce que les participants s'inquiétaient de la «publicité trompeuse». Ils craignaient que la demande de formation à la médiation et l'absence de normes générales ne conduisent certains consommateurs à considérer le certificat comme une garantie de formation suffisante pour exercer. Les membres du Groupe de travail 1 ont-ils étudié la question de la mise en marché de la formation ?]*

Les progrès méthodiques des travaux du groupe ont permis d'élaborer les principes ci-dessous.

En discutant le rôle du médiateur et les compétences requises pour s'acquitter de ce rôle, en donnant à chacun l'occasion de partager ses expériences et en appréciant la connaissance cumulative tirée des expériences des autres, le groupe a constitué une base sur laquelle établir un consensus.

*Le groupe a consacré beaucoup de temps à discuter de la formulation de ces principes. Je crois qu'il serait maintenant difficile d'en modifier le libellé.]*

## ***Formation des médiateurs : Mini-consensus et conclusion partielle***

### ***Principes applicables à un cours sur la médiation***

Tous les médiateurs doivent être honnêtes et bien se connaître.

Une équipe de formation doit avoir une vision et des valeurs communes sur la formation à la médiation, compte tenu de la diversité des pratiques.

Les fournisseurs de cours doivent établir très clairement les objectifs du cours et les attentes à l'endroit des formateurs.

Les programmes de formation doivent englober un important volet expérientiel.

La formation spécialisée doit être liée à des initiatives communautaires, afin que les fournisseurs de cours de médiation ne réinventent pas la roue.

Une évaluation complète comprenant une auto-évaluation doit être intégrée au programme de formation. L'évaluation est en outre un processus continu.

Les fournisseurs de cours doivent apprendre des stagiaires en restant à l'écoute de leurs réactions et en les sollicitant.

Une occasion de stage doit être intégrée au programme de formation; si possible, cette occasion devrait être conçue de façon ouverte, c'est-à-dire qu'elle ne se limiterait pas nécessairement à la mise en pratique de compétences relatives au processus.

Un cours de formation élémentaire doit comprendre de la théorie, des connaissances et des compétences.

Un cours de formation élémentaire ne constitue pas une base suffisante pour mener des médiations sans supervision; le cours initial doit être complété par des cours de suivi, des stages, des co-médiations, etc.

Les compétences acquises en matière de médiation doivent être mises en pratique sous la supervision d'un médiateur compétent, dans le cadre d'un cours de formation. Les personnes chargées de l'observation, quelle que soit la méthode utilisée (il existe diverses façons de procéder), devraient être en mesure de fournir une rétroaction constructive.

Un programme de formation doit comprendre la négociation raisonnée et tenir compte des aspects juridiques de la médiation dans un secteur donné, le cas échéant.

La relation qui s'établit entre le médiateur et le client, y compris les attentes du client et le rôle d'éducation du médiateur, doit être discutée dans le cadre d'un cours de formation.

La sensibilisation aux différences culturelles (améliorer la connaissance de soi et dissiper les préjugés) doit être intégrée à l'ensemble du programme de formation; cet aspect ne peut simplement s'enseigner comme matière distincte.

Il faut éviter d'enseigner un modèle unique comme s'il s'agissait du seul processus adéquat. La diversité des méthodes doit être reconnue.

Les jeux de rôle doivent durer assez longtemps et être suivis de séances de compte rendu adéquates, en petits groupes ou en plénière, ou les deux.

### *Rubriques suggérées*

1. Formation en communication
2. Processus de médiation
3. Compétences propres à la médiation
4. Autogestion et compréhension
  - a) Auto-analyse des styles de conflit
  - b) Qualités d'un bon médiateur
5. Éthique
6. Concepts et théories des conflits et du règlement des conflits
7. Médiation par rapport à une gamme de mécanismes de règlement des conflits
8. Compétences de négociation

### *Autres questions*

Présélection... Est-ce nécessaire?

- a) Quand?
- b) Comment?
- c) Selon quels critères?

Évaluer... Est-ce nécessaire?

- a) Quand?
- b) Comment?
- c) Selon quels critères?

Quel est le rôle de la recherche?

Quelle devrait être la durée de la formation à la médiation?

Pouvons-nous mettre sur pied un centre d'information sur les ressources actuelles et en préparation en matière de formation à la médiation?

## **8 L'avenir**

Le Groupe de travail 3 a brièvement examiné la façon dont son travail pourrait se poursuivre après le *Forum canadien sur le règlement des conflits*. Comme il était peu probable que les participants se rencontrent à nouveau sur la même tribune, le groupe a décidé d'encourager la plus large diffusion possible de ses idées, surtout auprès des fournisseurs de cours.

Les participants ont en outre suggéré que les membres du Comité directeur ou Justice Canada sollicitent les commentaires des lecteurs du rapport final, afin que ce rapport stimule la discussion. Le groupe jugeait aussi que les fournisseurs de cours devraient s'efforcer d'améliorer la coordination et la communication — peut-être avec l'aide d'un centre d'information sur les ressources actuelles et en préparation en matière de médiation. Enfin, les participants ont insisté pour que la valeur intrinsèque de leur consensus soit soulignée.

**Tableau 1. Les défis du médiateur**

<b>Résoudre le conflit</b>	<b>Gérer le processus</b>	<b>Traiter équitablement les parties</b>
- Faire élaborer la solution par les parties	- Faciliter la discussion, la découverte d'options et l'obtention de résultats	- Habilitier les parties quant à leurs rôles, à leurs buts et à l'élaboration d'une entente
- Trouver de nouvelles solutions découlant de l'interaction des parties	- Diriger le processus et pour ce faire écouter, structurer et équilibrer	- Corriger les déséquilibres de pouvoir
- Trouver des solutions mutuellement acceptables	- Intervenir mais éviter de conseiller, sauf au sujet du processus lui-même	
- Trouver une meilleure solution	- Contribuer à l'élaboration du processus	
- Aider les parties à s'approprier la solution	- Diriger mais ne pas orienter la prise de décisions	
- Guider les parties en vue de solutions mutuellement acceptables à court et à long terme	- Amener les parties à discuter en fonction de leurs intérêts plutôt que de leurs positions	
	- Résoudre le conflit de façon non violente	
	- Définir les questions (distinguer les positions des intérêts)	
	- Évaluer les solutions de rechange en les soumettant à l'épreuve de la réalité	
	- Aider les parties à reconnaître mutuellement leurs intérêts	
	- Éliminer les obstacles à la communication honnête	
	- Promouvoir la confiance	
	- Définir les raisons des impasses	

**Tableau 2. Ensembles de compétences du médiateur:  
Enseignement et orientation**

	<b>À enseigner</b>	<b>À améliorer</b>	<b>À enseigner et peut-être à améliorer</b>
<b>Processus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Écouter</li> <li>- Recadrer</li> <li>- Dégager les questions sous-jacentes</li> <li>- Gérer le processus</li> <li>- Paraphraser</li> <li>- Aider les parties à mieux se comprendre l'une l'autre</li> <li>- Interroger</li> <li>- Expliquer</li> <li>- Créer un doute (pour procéder à l'épreuve de la réalité)</li> <li>- Rédiger des ententes</li> <li>- Négocier</li> <li>- Évaluer les risques</li> <li>- Régler les conflits</li> <li>- Gérer les conflits</li> <li>- Établir la distinction entre personnes et problèmes</li> <li>- Ne pas s'écarter des problèmes</li> <li>- Établir la distinction entre les positions et les intérêts</li> <li>- Calmer et détourner la colère</li> <li>- Élargir les options</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire naître la confiance chez les parties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Établir un rapport avec les clients</li> </ul>
<b>Éthique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préserver la confidentialité</li> <li>- Éthique</li> </ul>		
<b>Les parties en tant que personnes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilitier les parties</li> <li>- Préserver l'autonomie des parties au conflit</li> <li>- Respecter les différences culturelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Être sensible aux émotions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire face à de fortes charges émotionnelles</li> </ul>
<b>Le stagiaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autogestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir l'esprit alerte</li> <li>- Savoir quand il convient de s'appuyer sur son expérience</li> <li>- Décoder la situation/signaux verbaux et non verbaux</li> <li>- Rester calme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jugement</li> <li>- Instinct</li> <li>- Être à l'aise par rapport au conflit</li> <li>- Ne pas porter de jugement</li> </ul>
<b>Les questions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser les coûts</li> <li>- Comprendre les vraies questions</li> </ul>		



# Rapport de l'atelier 4a

## Le règlement des conflits dans l'administration de la justice

Animateur - Pierre Renaud  
Rapporteur - Ginny Wilson

*Notre discussion reflète à la fois l'ampleur du sujet que constitue le règlement des conflits dans l'administration de la justice et la diversité de la situation et de l'expérience des participants. Un certain nombre de valeurs et de principes communs sont apparus dont découlent les recommandations présentées.*

### Principes

Il est dans l'intérêt public de reconnaître la qualité de la justice canadienne et de l'améliorer par la conception, la mise au point et la mise en oeuvre de mécanismes de règlement des conflits qui soient novateurs, souples et faciles d'accès.

Il faut reconnaître et respecter les principes de dignité et d'équité dont doivent bénéficier les personnes qui participent à l'administration de la justice, sans compromettre les notions d'indépendance judiciaire et de principe de légalité.

La mise en oeuvre des mécanismes de règlement des conflits ne saurait être réservée à un groupe particulier.

Si l'on veut mettre sur pied des mécanismes du règlement des conflits qui soient simples et peu coûteux, il faudra donner aux intéressés la possibilité de faire un choix éclairé.

### Définition des questions

*On a proposé dix-huit questions qui ont été regroupées dans les grandes catégories suivantes:*

- A. Évaluation des besoins:
- 1) collectivité et intérêts des clients/consommateurs et
  - 2) le système de justice (Comment le définir - définition large comprenant la police et les services correctionnels - ou définition plus précise centrée sur les tribunaux?)
- B. Principes à appliquer pour le recours aux MRC - à quelle étape ou étapes les parties aux conflits devraient-elles tenter d'utiliser une autre méthode de règlement des conflits?

- C. Quelles structures faudrait-il mettre sur pied pour faciliter les transferts entre le système judiciaire et les MRC?
- D. Comment favoriser et promouvoir le recours aux MRC tant à l'intérieur du système de justice qu'auprès de la population générale? Comment faire mieux connaître les MRC et amener la population à les utiliser?

*(Nous savions que l'atelier 1 s'occupait de la promotion des MRC mais c'est un thème qui est revenu constamment au cours de nos discussions).*

- E. Comment devrait-on financer les nouveaux mécanismes de règlement des conflits?

*En plus des cinq thèmes mentionnés ci-dessus, nous avons souvent abordé les questions liées à la réglementation, au contrôle et à l'évaluation des MRC.*

### **Terminologie**

On a reconnu que le mot *médiation* pouvait être défini de façon très différente par des gens qui travaillent dans des contextes différents. Par exemple, la médiation dans le domaine des relations de travail ne ressemble pas beaucoup, sur le plan du mécanisme, à la médiation familiale ou à la médiation entre victime et infracteur. Dans certaines provinces et territoires, on conseille dans les cours de formation en médiation commerciale d'éviter de travailler au niveau des sentiments des parties. De la même façon, l'expression *règlement des conflits* a des connotations diverses. Pour certains, le *règlement des conflits* porte nécessairement sur la dimension affective du litige. Pour d'autres, le règlement des conflits est un type de *transaction* qui n'englobe pas nécessairement les aspects affectifs. Nous avons convenu d'englober l'*aspect affectif* dans la notion de règlement des conflits et de donner un sens large à cette expression au cours de nos discussions.

### **Autres paramètres de la discussion**

Nous avons voulu tenir compte du fait qu'il existe déjà d'autres mécanismes qui permettent de soustraire certains conflits au système judiciaire, avant même qu'ils ne soient soumis au système (par exemple, négociation entre les parties ou, dans le cas d'une infraction, médiation antérieure à l'inculpation dans certains cas), et nous avons pensé qu'il serait utile d'établir une distinction entre les étapes préjudiciaires et les étapes judiciaires. Lorsqu'un litige est entré dans le système, il est encore possible de le soumettre à un mécanisme qui peut faire partie du système lui-même (*p.ex.*, services rattachés au tribunal, comme la conciliation en matière familiale) ou à un service extérieur au système (*p.ex.*, cercles communautaires de détermination de la peine).

Nous avons noté qu'il existait des services *mixtes* qui concernaient les tribunaux tant aux étapes préjudiciaires que judiciaires.

### **Discussion des thèmes**

#### **A. Analyse des besoins des consommateurs/clients et le système judiciaire**

L'on constate une augmentation phénoménale du nombre des affaires judiciaires depuis quelques années. Il est largement reconnu que l'on pourrait résoudre à l'étape préjudiciaire un certain nombre au moins des litiges qui sont à l'heure

actuelle soumis au système judiciaire. Les juges n'ont guère les moyens de faciliter ce genre de chose mais les participants ont examiné les façons dont le règlement des litiges pouvait s'effectuer avant l'intervention du système judiciaire.

On a identifié deux secteurs de besoins concernant le public pour ce qui est de l'étape préjudiciaire des conflits. Les voici:

1. La nécessité d'offrir une ou plusieurs sources d'information et de conseils sur les façons d'avoir accès aux MRC.

Idéalement, ces sources seraient faciles d'accès et axées sur la communauté; elles constitueraient des centres de renseignements et d'orientation. Compte tenu de la diversité des besoins et des situations des clients, il faudrait idéalement multiplier les *voies d'accès* aux MRC. Des organismes comme l'aide juridique, la police, les services d'orientation communautaire et les centres communautaires pourraient jouer le rôle de centres d'orientation.

Pour ce qui est de la prestation des services de règlement des conflits à l'étape préjudiciaire, se pose la question suivante: quel rôle le gouvernement devrait-il jouer à l'égard de ces services?

Voici les réponses qui ont été données:

- pour ce qui est de la réglementation, il conviendrait qu'un organisme neutre élabore des normes nationales en matière de médiation;
- il faudrait éviter de constituer des monopoles;
- la divulgation de certains renseignements devrait être réglementée - divulgation des antécédents, de la formation et de l'expérience des médiateurs.
- pour ce qui est du financement, on a proposé que les services sans but lucratif soient financés en partie par le gouvernement, sans toutefois qu'ils soient contrôlés par lui.

On a reconnu que, grâce aux bénévoles et au personnel à temps partiel, certains programmes axés sur la communauté permettraient d'offrir ces services à un coût très faible.

2. Nécessité d'une campagne d'éducation publique qui comporterait plusieurs volets:

- développer les techniques de règlement des conflits d'une façon générale, techniques qui seraient enseignées à l'école à partir du niveau primaire. Cela représente un *changement de paradigme* favorisant les réactions non violentes aux conflits sociaux.
- lancer une campagne nationale de sensibilisation du public aux avantages des autres mécanismes de règlement des conflits; utiliser les médias pour promouvoir les MRC

On a également souligné la nécessité de sensibiliser les avocats et les juges aux avantages des MRC. Plusieurs participants ont manifesté une certaine frustration à l'égard du fait que les professions juridiques connaissent peu les MRC et qu'elles n'appuyaient guère ces mécanismes. Au sujet des obstacles aux MRC, on a proposé de s'assurer la collaboration des professions juridiques en communiquant aux avocats davantage de renseignements sur ces mécanismes et en les invitant à y participer. Cela permettrait de faire accepter plus largement les MRC.

3. Les facultés de droit devraient inclure les MRC dans leurs programmes et mieux faire connaître, d'une façon générale, les MRC.
4. Les membres de la magistrature devraient être davantage sensibilisés aux MRC. Dans les cas où les juges peuvent eux-mêmes avoir recours à la médiation, il faudrait qu'ils puissent avoir accès à des cours de formation.

Enfin, on a parlé des cas où le gouvernement est lui-même partie à des conflits, qu'il s'agisse des gouvernements provinciaux ou fédéral.

5. Nécessité pour le gouvernement de se poser certaines questions: comment se règlent les conflits à l'heure actuelle? Les MRC permettraient-ils d'épargner de l'argent?

## Recommandations

Il est recommandé d'élaborer une stratégie nationale visant à fournir au public de l'information sur tous les mécanismes de règlement des conflits. On pourrait avoir recours à cette fin aux organismes communautaires, aux écoles, aux organismes professionnels et aux membres du système judiciaire, ainsi qu'aux médias.

De plus, il est recommandé d'élaborer une stratégie nationale qui vise à fournir une formation en techniques de règlement des conflits pour les personnes qui, en raison de leurs fonctions, sont amenées à travailler au règlement de conflits.

De plus, il est recommandé que l'Institut national de la magistrature élabore un programme de sensibilisation aux MRC destiné aux juges.

Il est également recommandé que les gouvernements provinciaux et fédéral donnent l'exemple en utilisant les MRC pour résoudre les litiges auxquels ils sont partie.

## B. Principes à appliquer pour le recours aux MRC

Là encore, il faut manifestement tenir compte de toute une série de contextes et d'expériences, allant des affaires pénales aux conflits de travail. Il serait utile de se référer aux principes énoncés dans l'introduction.

Il est possible de définir de la façon suivante les paramètres de la discussion, en tenant compte de la possibilité de combiner ces différents aspects:

volontaire.....Obligatoire

Décision non-exécutoire.....Exécutoire (tribunal ou MRC)

Contextes: a) pré-judiciaire  
b) civil, matrimonial, pénal

1. Quels sont les avantages du recours obligatoire aux MRC et les contextes dans lesquels il se justifie?

Nous avons noté qu'il n'y a médiation entre la victime et l'infracteur que lorsque ces deux personnes sont prêtes à y participer volontairement. Il est important de respecter les souhaits de la victime qui est, peut-on l'espérer, suffisamment renseignée au sujet de la médiation pour faire un choix éclairé.

Pour ce qui est de la sélection des affaires qui se prêtent à la médiation, voici les facteurs qui ont été mentionnés:

- a) le rapport de pouvoir existant entre les parties. Lorsque le médiateur n'a pas les moyens de rétablir le déséquilibre qui existe entre les parties grâce aux mécanismes de médiation, le recours aux tribunaux se justifie parce qu'il assure une protection à la partie la plus faible.
- b) Le genre de litige, la nature des parties et les connaissances du médiateur

Le recours obligatoire aux MRC offre notamment les avantages suivants :

- l'éducation du public, en raison de l'augmentation du nombre des personnes qui connaissent ces mécanismes
- réduction du nombre des questions en litige, ce qui renforce l'efficacité des étapes judiciaires postérieures

Dangers que pose le recours obligatoire aux MRC:

- oblige les parties à utiliser ces mécanismes même pour les affaires qui s'y prêtent mal

Certains craignent que le recours obligatoire aux MRC n'entraîne des coûts supplémentaires. Il faudra examiner le fonctionnement des MRC pendant une période suffisamment longue pour évaluer l'effet à long terme de ces mécanismes sur les coûts et sur l'accès à la justice. Ces études devront tenir compte des coûts indirects qu'entraîne le fait de ne pas utiliser les MRC, comme le coût des retards occasionnés aux parties, le coût de la préparation de l'instance... On a noté qu'on avait effectué en C.-B. une analyse des coûts-avantages démontrant que 70 p. cent des affaires avaient été résolues devant la Cour de divulgation de la preuve, ce qui avait permis de réduire le nombre des heures d'audience et des heures supplémentaires des policiers, et par conséquent, de diminuer les coûts.

On a proposé que les organisations et les ministères gouvernementaux insèrent plus fréquemment dans leurs contrats une clause qui précise que les parties vont, dans un premier temps, utiliser les MRC pour résoudre les litiges. Par exemple, la New Brunswick Teachers' Association envisage de recourir aux MRC pour régler ses conflits internes.

**C. Quelles sont les structures qu'il faudrait mettre sur pied pour faciliter les transferts entre le système judiciaire et les MRC?**

Il faut examiner les structures en place - quelles sont-elles? En retirons-nous tous les avantages possibles? Est-il possible d'élaborer des politiques qui permettraient de renvoyer les affaires soumises aux tribunaux à une instance préjudiciaire? Quelles sont les dispositions législatives et les politiques facultatives en vigueur qui favorisent le recours aux MRC?

La question «Quelle est la différence entre l'étape judiciaire et l'étape préjudiciaire pour les MRC?» fait ressortir l'absence de structures visant à faciliter les initiatives préjudiciaires ou communautaires, ainsi que les problèmes de financement.

1. La médiation entre la victime et l'infracteur

La police s'efforce de plus en plus de renvoyer les affaires à la médiation avant de porter une inculpation. Les affaires qui sont résolues de cette façon ne sont jamais soumises au système judiciaire. La sélection de telles affaires aux étapes initiales facilite également le renvoi en médiation lorsque la police a porté des inculpations, avant la première comparution, ce qui diminue considérablement la tâche des tribunaux. La plupart des participants ont noté qu'il était souhaitable que ce genre d'intervention ait lieu le plus rapidement possible, de façon à favoriser l'efficacité du processus et la réduction des coûts.

Il convient de tenir compte des dispositions législatives obligatoires qui s'appliquent actuellement en matière d'accusation et de procédure pénale. Il conviendrait de déterminer quelles seraient les modifications législatives qui permettraient aux parties de décider elles-mêmes de la façon de procéder.

On a noté qu'il existe actuellement certaines études en cours qui indiquent que les programmes de médiation entre victime et l'infracteur donnent d'excellents résultats au Canada, notamment l'étude toute récente d'Umbreit intitulée *Mediation of Criminal Conflict: An Assessment of Programs in Four Canadian Provinces* (1994).

On a noté, sur le plan des coûts, la possibilité d'avoir recours à des médiateurs bénévoles et à du personnel communautaire.

2. Autres initiatives faisant appel à l'intervention de la police

En Ontario, des agents de police ayant reçu une formation spéciale négocient avec les dirigeants syndicaux pendant les grèves. Ils sont en mesure de renvoyer les parties à la médiation, qui peut être mise sur pied dans un délai de quatre heures.

On pose habituellement aux dirigeants syndicaux la question suivante pour les inviter à utiliser la médiation: «Avez-vous essayé de régler le conflit avec les policiers?»

### 3. Conférences préalables aux procès

Le choix du moment est une question très importante. Lorsqu'on a recours aux conférences préalables aux procès, on les tient habituellement beaucoup trop tard! Est-il possible d'utiliser ces conférences peu après l'échange des plaidoiries écrites? Il arrive que les juges ne connaissent pas très bien les étapes préalables aux procès. On a proposé d'examiner la possibilité d'offrir aux juges des cours de formation pour les familiariser avec les procédures préalables aux procès.

### 4. Audiences préalables à l'arbitrage

Avant la déclaration, il peut être utile de tenir une audience préalable à l'arbitrage de façon à préciser les questions en litige et à établir les faits non contestés. Ce genre d'audience pourrait être rendue obligatoire (p.ex. pour les litiges concernant les blessures personnelles dans la province de l'Ontario) en fonction de la nature du litige et de l'étape où il est rendu.

Il peut s'écouler jusqu'à 60 jours entre le dépôt de la déclaration et la conférence préalable au procès. À l'heure actuelle, les avocats ne sont pas très en faveur de ce type d'intervention précoce.

Idéalement, les juges devraient être en mesure de sélectionner les dossiers beaucoup plus rapidement; cela encouragerait les avocats à en arriver à une transaction avant la phase judiciaire. Il faudra approfondir la question avant de pouvoir déterminer comment introduire ces changements.

### 5. Expérience d'accélération du traitement des dossiers en avançant les dates d'audience

Les avocats ont été amenés, à l'étape des plaidoiries écrites, à divulguer plus largement et plus rapidement les éléments de preuve qu'ils entendaient utiliser et à mieux préparer les audiences. Ces affaires ont donné lieu à un nombre de transactions comparable aux cas où les audiences sont fixées selon la procédure habituelle, mais ces transactions ont été enregistrées beaucoup plus rapidement.

### 6. Droit de la famille

On a noté que toutes les provinces avaient pris des mesures pour résoudre les problèmes de droit familial. Il serait utile de dresser un tableau résumant toutes les initiatives de MRC en cours actuellement.

### 7. Enfants

On a noté que les mécanismes actuels de règlement des conflits ne représentaient pas les enfants.

### 8. Commentaires généraux

Il faudrait savoir pourquoi les gens ont recourus aux tribunaux. Cherchent-ils la rétribution? Retirent-ils un certain avantage des retards? Considèrent-ils que la voie contentieuse est la seule façon de résoudre le problème? Il serait bon que l'on examine ces questions.

Il est possible que l'idée que se fait le public du temps que dure une poursuite judiciaire ne soit pas identique à celle qu'en ont les avocats. Il conviendrait peut-être de préparer une déclaration concernant les fonctions de l'avocat.

Il y a actuellement trois projets en cours qui consistent à préparer des répertoires internationaux de ressources en matière de MRC.

### **Recommandations**

1. Nous recommandons d'encourager le recours aux MRC aux diverses étapes du contentieux civil et pénal.
2. Nous recommandons de procéder à une large consultation des gouvernements provinciaux et fédéral, des juges, des avocats et des autres groupes intéressés, avant de mettre en place des mécanismes de règlement des conflits dans le système judiciaire.
3. Nous recommandons que les règles de procédure civile fassent expressément référence aux MRC.
4. Nous recommandons que les tribunaux se voient expressément confier le pouvoir de déléguer certaines tâches à des praticiens compétents en matière de MRC.

**D. Comment favoriser et renforcer le recours aux MRC à la fois au sein du système judiciaire et dans la population en général? Comment faire mieux connaître les MRC et changer les attitudes à leur égard? et**

**E. Comment devrait-on financer les MRC?**

*Nous n'avons pas eu suffisamment de temps pour traiter convenablement des deux derniers thèmes, même s'ils ont été abordés indirectement dans le cadre des discussions concernant les autres thèmes. La recommandation suivante en fait ressortir l'importance:*

### **Recommandation présentée au ministère fédéral de la Justice**

Quoi? Un groupe de travail national pluridisciplinaire sur le règlement des conflits

Qui? dont les membres représenteraient:

- le gouvernement fédéral
- les gouvernements provinciaux
- les organisations communautaires
- les tribunaux
- les organismes non-gouvernementaux et professionnels

Pourquoi? pour mettre en oeuvre un plan d'action national et intégré destiné à faire progresser les mécanismes de règlement des conflits au Canada

## Tâches à accomplir?

- faire l'inventaire des programmes et des ressources actuelles en matière de MRC
- créer et promouvoir une terminologie uniforme pour les MRC au Canada
- déterminer les secteurs où l'on peut mettre en oeuvre les MRC au Canada
- élaborer une stratégie de communication destinée à promouvoir les MRC au Canada notamment
  - a) une campagne de sensibilisation du public
  - b) un mécanisme de constitution de réseau
- déterminer les sources et les initiatives qui permettraient de financer les activités reliées aux MRC
  - a) étudier la possibilité de faire payer les utilisateurs des MRC dans le but de faciliter l'accès à la justice, tout en encourageant les parties qui en ont les moyens à assumer une partie des frais
  - b) examiner la possibilité d'affecter des ressources existantes aux MRC à mesure que ces mécanismes sont utilisés plus largement
  - c) Imposer des frais supplémentaires pour le recours aux tribunaux
  - d) sources communautaires et secteur privé



## Rapport de l'atelier 4b

### Le règlement des conflits dans l'administration de la justice

Animateur - Camilla Witt  
Rapporteur - Terry Harris

*Le groupe s'est entendu sur huit points à la fin des travaux du jour 2. Les précisions apportées par le rapporteur figurent entre crochets. Voici quels étaient ces huit points:*

#### Recommandations

1. Que la justice et son application dans notre système juridique, ainsi que dans les MRC, soient régies par les principes de la justice réparatrice.
2. Que l'on constitue un comité, dont feraient partie les participants qui le souhaitent, chargés d'évaluer ce qui existe *[c.-à-d. quels sont les programmes qui fonctionnent actuellement]* dans le but d'élaborer des modèles de MRC.  
  
De plus, que pour l'élaboration de ces modèles, le comité définisse et précise les principes fondamentaux des MRC, qui soient compatibles et conformes aux principes de la justice réparatrice.
3. Que soit tenue une conférence de suivi après le Forum.
4. Que soit créé un centre d'information *[concernant les programmes qui ont bien fonctionné, ainsi que les résultats du Forum]*, qui serait chargé de diffuser l'information à des groupes cibles et de fournir celle-ci sur copie papier et un support électronique, y compris Internet.
5. Que le système judiciaire rende obligatoire le recours aux MRC.
6. Que la collectivité participe aux MRC et que l'on s'efforce de contacter la population plutôt que d'attendre que les citoyens prennent l'initiative de le faire.  
  
*[L'intention était apparemment d'aller au-delà des formes habituelles de consultation de la population, que l'on considérait comme étant trop influençables par les groupes d'intérêt et sujette à d'autres problèmes de représentation.]*
7. Que l'on mette sur pied un programme d'éducation destiné aux tribunaux, au Barreau, à la police, au personnel de soutien des tribunaux, aux animateurs dispensateurs de MRC et au public dans le domaine des MRC.

8. Que les dispensateurs de MRC soient compétents.

*[Le groupe a dressé un certain nombre de listes au cours des deux journées et a décidé de conserver dans le rapport les huit points décrits ci-dessus. Ces listes devaient constituer de simples documents de travail. Nous les reproduisons ci-dessous parce qu'elles pourraient aider à établir des correspondances entre les résultats des trois ateliers qui ont étudié la justice.*

*Le groupe a commencé par établir une liste des thèmes qu'il convenait d'analyser.]*

### **Thèmes**

1. MRC obligatoire ou volontaire;
2. Quand doit-on avoir recours aux MRC;
3. Questions d'évaluation :
  - coût - qui doit payer;
  - évaluation des résultats;
  - satisfaction des participants;
4. La justice réparatrice dans le contexte des autochtones - processus pré et postjudiciaire;
5. Changer l'attitude des acteurs du système judiciaire;
6. Organisme de surveillance chargé de disséminer l'information sur les MRC;
7. Affirmation de la victime;
8. Renforcer la responsabilité communautaire [pour les questions et les problèmes reliés à la justice];
9. Renforcer l'accès aux autres professions;
10. Simplification des processus, p.ex., processus judiciaire;
11. Obligation de rendre compte dans un contexte pénal;
12. Problèmes de financement;
13. Qui est prêt à se charger des modifications législatives?
14. Comment construire un modèle permettant de recourir aux MRC dans le cadre du système judiciaire?
  - Quelles sont les options en matière de MRC?
15. Les MRC indépendants ou rattachés aux tribunaux:
  - Comment structurer des MRC rattachés aux tribunaux?
16. Éducation publique
  - qui en est responsable?
  - quelle forme prendrait-elle?

17. Quels sont les principes de base du fonctionnement du système judiciaire?
  - objectif du système: réparateur contre rétributif (dans les contextes pénal et civil);
18. Respect des différences culturelles;
19. Devrait-on viser l'uniformité ou la diversité des MRC offerts dans les différentes régions du Canada?

*[Ces thèmes ont été regroupés sous trois grandes rubriques. Le groupe n'a réussi qu'à aborder deux de ces rubriques au cours de ses travaux. La première de ces rubriques était la suivante:]*

### **1. Quels sont les principes des MRC qu'il faudrait intégrer au système judiciaire?**

#### PRINCIPES DÉCOULANT DES MRC QU'IL CONVIENT D'INTÉGRER AU SYSTÈME JUDICIAIRE

1. Le système devrait offrir des MRC qui correspondent aux besoins des parties en litige - les parties exercent un contrôle sur le déroulement du processus et sur son issue, c.-à-d. autonomie décisionnelle;
2. On encourage les parties à régler elles-mêmes leurs conflits tout au long du processus;
3. Les mécanismes de règlement des conflits sont accessibles et peu coûteux;
4. Ils favorisent la réconciliation;
5. Un système de sélection permet de soumettre aux MRC les cas qui s'y prêtent;
6. Le règlement des conflits s'opère sans délai, de façon efficace et équitable;
7. L'utilisation des MRC doit faire l'objet d'une surveillance;
8. Les tribunaux disposent de plus de ressources pour prendre leurs décisions;
9. Le système répond aux besoins de la collectivité;
10. Ce système concilie les droits collectifs et les droits individuels;
11. Les MRC répondent aux intérêts des différents intéressés;

*[La deuxième question a amené le groupe à examiner les caractéristiques que devraient avoir les modèles de MRC. Voilà comment étaient formulées les questions:]*

### **2. Que devrait prévoir un modèle de MRC destiné à s'intégrer au système judiciaire?**

- MRC facultatif ou obligatoire;
- Dans quel cas utiliser les MRC;

- Quelles sont les options en matière de MRC?
- MRC rattachés au tribunal ou indépendants;
- Structure des MRC rattachés au tribunal;
- Comment la justice réparatrice communautaire s'intègre-t-elle à ce modèle?
  - dans les contextes multiculturels, d'une façon générale;
  - dans les contextes autochtones;
  - dans les affaires pénales;
  - dans les processus pré- et postjudiciaires;
  - reconnaissance de la victime;
  - responsabilité de l'accusé/intimé;
- Questions d'évaluation:
  - analyse coût-avantages;
  - évaluation des résultats;
  - satisfaction des participants;
- Qui contrôle le processus?

*[Ces questions et ces problèmes ont débouché sur l'élaboration d'une liste de sujets d'intérêt et de solutions. Les voici:]*

#### INTÉRÊTS DONT IL FAUDRA TENIR COMPTE DANS L'ÉLABORATION D'UN MODÈLE DE MRC

1. Nécessité d'établir une communication dans les deux sens avec les intéressés;
2. Vérification de la représentativité de la participation communautaire;
3. Nécessité d'établir un consensus entre les principaux intéressés;
4. Les principaux intéressés doivent être représentatifs de leur collectivité pour qu'ils assument la responsabilité [du résultat] et qu'ils sentent davantage qu'ils ont contribué aux résultats;
5. Nécessité de répondre aux besoins communautaires particuliers tels que les intéressés les définissent;
6. Désir de profiter de l'expérience des autres - à l'échelon mondial;
7. Désir de respecter les différences culturelles;
8. Nécessité d'évaluer les options qu'offre actuellement le système judiciaire et les MRC;
9. Désir de simplifier les formalités des mécanismes de règlement des conflits;
10. Nécessité d'expliquer aux avocats les avantages des MRC;
11. Nécessité d'expliquer au public les options en matière de MRC;
12. Souci de modifier le système actuel en lui apportant des changements progressifs et bien pensés;

13. Souci d'élaborer des processus qui tiennent compte des déséquilibres sur le plan du pouvoir;

#### SOLUTIONS

1. Les intéressés devraient évaluer les programmes en place à l'échelle mondiale par rapport aux principes des MRC;
2. Utiliser des lois habilitantes;
3. Veiller à offrir une série de MRC;
4. Offrir les MRC à toutes les étapes du processus judiciaire;
5. Les juges devraient pouvoir ordonner aux parties d'utiliser des MRC rattachés au tribunal;
6. Prévoir une évaluation et une surveillance permanente;
7. Modifier les études juridiques pour y intégrer les différents MRC;

#### MISE EN OEUVRE DES SOLUTIONS

1. Comité de suivi chargé de mettre en oeuvre les solutions.

*[Le groupe a transposé les réponses à la deuxième question à un niveau supérieur en leur apportant des solutions au cours d'une séance de remue-méninges. Malheureusement, seule la première étape de cette séance a pu être achevée à temps. La liste des «éléments intangibles» et des «résultats concrets» constitue ainsi une liste de solutions qui n'a pu être évaluée par le groupe. Par résultats concrets, nous entendons des éléments comme les politiques, les programmes et les recommandations en fonction de situations particulières. Les éléments intangibles concernent les intérêts, les critères subjectifs et les critères objectifs de mesure.]*

#### **Éléments intangibles**

1. Normes applicables aux MRC dans l'ensemble du Canada;
2. Éduquer la population;
3. Comprendre les organismes administratifs [p.ex., tribunaux des droits de la personne];
4. Développer une terminologie commune;
5. Utiliser les modifications législatives;
6. Les modèles doivent être modifiés en fonction de la collectivité;
7. Identifier les composantes du système judiciaire qui fonctionnent bien;
8. Prévoir l'évaluation [processus intégré dès le départ];
9. Évaluation globale à partir des données statistiques et du niveau de satisfaction des utilisateurs;

10. Donner un délai suffisant pour la conclusion de transactions (séances particulières [p.ex., conférences axées sur les transactions]);
11. Tenir compte des aspects des MRC pouvant renforcer les collectivités;
12. L'adoption des lois devrait être précédée de consultations;
13. Les cas devraient pouvoir être renvoyés aux MRC avant le déclenchement du processus judiciaire;
14. Les MRC ne devraient pas remplacer le système judiciaire;
15. Les MRC devraient tenir compte des différences culturelles;
16. Souplesse pour ce qui est des lieux, des procédures et des cultures;
17. Nécessité d'une figure d'autorité en matière de transaction (c.-à-d. la personne qui détient le véritable pouvoir);
18. Viser la simplicité, principe dont devraient s'inspirer tous les modèles envisagés;
19. Création d'un système qui ne soit pas de nature accusatoire, qui n'utilise pas des termes juridiques, qui ne soit pas intimidant, qui soit facile d'utilisation et qui entraîne des coûts raisonnables;
20. Éducation des gens de première ligne, p.ex., greffiers des tribunaux, agents de police;
21. Les MRC devraient être faciles d'accès;
22. Il conviendrait d'équilibrer les droits et les devoirs individuels;
23. Il devrait y avoir un organisme central de recherches et de réflexion dans le domaine des MRC;

### **Résultats concrets**

24. MRC rattachés aux tribunaux;
25. Éducation des magistrats et des avocats;
26. Utilisation obligatoire des MRC avec participation des avocats et des clients;
27. Intervention précoce;
28. Auto-financement, c.-à-d. tarif unique avec échelle mobile;
29. Les MRC constituent le système primaire, les tribunaux seraient utilisés en dernier ressort. Les tribunaux jouent un rôle de garde-fou. Le processus judiciaire ne peut commencer avant que ne soit terminée l'étape des MRC;
30. [Il devrait y avoir] un entrepôt central pour les [renseignements concernant] les modèles des MRC;
31. Présomption que pour les affaires criminelles les parties assistent à une séance relative aux MRC avant le procès;
32. Système d'acheminement des plaintes pour chacun des modèles de MRC;
33. Les parties au litige participent à l'éducation du public en parlant de leur affaire particulière et de l'utilisation des MRC;
34. Les décisions découlant des MRC ne sont pas exécutoires;

35. Aucune partie en litige ne peut se voir refuser la possibilité d'un procès;
36. Envisager le recours aux MRC avant l'appel;
37. Tous les Intéressés à un conflit doivent pouvoir participer à un MRC;
38. Les P.G. doit financer l'utilisation des MRC pour les clients de l'aide juridique;
39. Les dispensateurs de MRC doivent être tenus de rendre compte;
40. Il devrait y avoir un choix entre les MRC privé et les MRC rattachés aux tribunaux;
41. Les MRC devraient prévoir des interprètes culturels;
42. Chaque MRC devrait respecter un échéancier particulier;
43. Les séances prévues par un MRC devraient être de durée fixe;
44. Chaque tribunal doit mettre sur pied des services de MRC avec les intéressés;
45. Loi habilitante (devrait être adoptée);
46. Création d'un fond national d'aide aux MRC mis sur pied par les collectivités;
47. Conférence nationale à des fins d'éducation et d'information;
48. À la fin des plaidoiries, séance d'information des avocats et des parties au sujet des MRC privés et rattachés au tribunal (de façon uniforme dans l'ensemble du Canada);
49. Sanction ou condamnation aux dépens lorsque les parties font un emploi abusif des MRC dans certaines circonstances, p.ex., dans un but dilatoire;

*Il le groupe n'a malheureusement pas eu le temps d'examiner le troisième thème. Il devait prendre la forme suivante:!*

### **3. Mise en oeuvre - Comment assurer le fonctionnement du modèle**

- Dans quelle mesure les MRC devraient être uniformes d'un bout à l'autre du Canada?
- Comment utiliser la voie législative?
- Qui devrait participer à l'adoption de dispositions législatives et dans quel but?
- Offrir des ressources:
  - information destinée à ceux qui travaillent à l'intérieur du système;
  - information destinée au public;
  - favoriser la participation d'autres professions;

## 112 Tracer la route du règlement des conflits

- financement.
- - Éducation publique:
  - qui doit s'en charger?
  - comment s'y prendre?

## Rapport de l'atelier 4c

### Le règlement des conflits dans l'administration de la justice

Animateur - Sylvie Matteau  
 Rapporteur - Ayumi Bailly

#### I. Définition et portée

Le groupe a beaucoup réfléchi à la façon de définir «le règlement des conflits dans l'administration de la justice» parce que c'est sur cette base qu'il devait formuler des recommandations qui feraient partie d'un plan d'action national relatif au règlement des conflits au Canada. Cette partie de la discussion a débouché sur deux consensus. Le premier est qu'il conviendrait de formuler les discussions ultérieures en termes de «mécanismes de règlement des conflits» et non d'«autres mécanismes de règlement des conflits». Le groupe a en effet estimé qu'il fallait éviter de marginaliser la notion de mécanismes de règlement des conflits comme avait tendance à le faire l'utilisation du mot «autres».

Il a été plus difficile d'en arriver à un consensus sur le deuxième point. Il s'est avéré difficile de fixer les limites de ce qu'englobe «l'administration de la justice» dans notre société, parce que la justice est rendue de nombreuses façons, qui vont de la justice communautaire (ou non judiciaire) aux juridictions civiles et aux juridictions pénales. Après avoir exploré diverses façons d'administrer la justice, le groupe a convenu que la façon la plus fructueuse d'encadrer le reste des discussions pour répondre aux objectifs du Forum était de tenter de répondre à la question suivante:

*Quels sont les principes à la base des mécanismes de règlement des conflits que l'on devrait utiliser pour améliorer l'administration publique de la justice?*

En d'autres termes, les MRC ont été considérés comme des moyens d'améliorer et non pas de remplacer l'administration publique de la justice. Le groupe a toutefois noté que le fait d'améliorer notre système judiciaire accusatoire traditionnel en y ajoutant des valeurs et des méthodes axées sur les MRC aurait pour effet de transformer le système judiciaire en un système qui serait fort différent de celui que nous connaissons aujourd'hui. Parallèlement, le groupe a reconnu que les instances judiciaires traditionnelles joueraient encore un rôle probablement très important dans un nouveau système d'administration de la justice.

On a établi une distinction entre l'administration «publique» et «privée» de la justice, l'administration «publique» étant caractérisée par l'utilisation de l'argent des contribuables, principalement par l'intermédiaire des tribunaux, mais aussi par certaines formes comme les directives législatives. De plus, le groupe était fermement convaincu qu'il était possible d'administrer la justice selon des modalités « publiques » à l'extérieur d'une salle d'audience et qu'il fallait explorer les différentes formes que pourraient prendre ces modalités.

## II. Principes

*Après avoir établi une définition ad hoc aux fins du Forum, le groupe a précisé un certain nombre de principes qui pourraient améliorer l'administration publique de la justice. Un sous-groupe s'est constitué volontairement pour travailler à la formulation de ces principes tandis que les autres participants ont tenu une session de remue-méninges pour trouver des idées d'action. Les travaux du sous-groupe ont débouché sur les résultats suivants, qui ont été adoptés par le groupe plénier:*

1. Les mécanismes de règlement des conflits doivent être considérés comme un continuum qui va du règlement des litiges sur une base privée et consensuelle aux décisions de nature judiciaire.
2. Les parties et leurs conseillers devraient examiner à toutes les étapes de l'instance s'il est possible d'utiliser un mécanisme de règlement des conflits.
3. Le MRC qui convient est fonction des besoins individuels et culturels des parties, de l'intérêt public et de la dynamique du différend.
4. Les tribunaux devraient continuer à encourager l'utilisation des MRC avant l'instruction de l'affaire et favoriser cette utilisation tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des tribunaux.
5. Dans toute la mesure du possible, les parties devraient exercer un contrôle sur les mécanismes utilisés pour résoudre le conflit qui les oppose.
6. Les MRC devraient être de nature participatoire et avoir pour objectif l'établissement de relations positives entre les parties.
7. Les MRC doivent être équitables et faciles d'accès et doivent avoir pour objectif un règlement des conflits qui soit peu coûteux, efficace, rapide et exécutoire.
8. Il faut évaluer de façon permanente et globale les MRC (en ne se fondant pas uniquement sur le nombre des transactions ou les coûts).
9. Les personnes qui fournissent des services de règlement des conflits doivent être compétentes et indépendantes de façon à obtenir la confiance des parties.

10. Les gouvernements devraient envisager activement le recours aux MRC en envisageant de prévoir des MRC non judiciaires dans les projets de loi, les contrats gouvernementaux, les activités intergouvernementales et les questions de politiques.
11. Il est essentiel de renseigner le public et toutes les personnes qui participent à l'administration de la justice sur les MRC.

### **III. Suggestions en vue d'appuyer les principes**

*Le groupe a établi une longue liste d'«actions proposées» destinées à concrétiser les principes énoncés ci-dessus. Ces idées constituent davantage des «suggestions» que des «recommandations» parce que le groupe a estimé qu'il faudrait approfondir davantage chacune de ces idées, quitte à éventuellement en rejeter quelques-unes, ce qui n'a pas été possible de faire au cours du Forum. Le groupe savait également que certaines des suggestions apportées avaient déjà été mises en vigueur.*

#### **Suggestions concernant le continuum des MRC, l'intervention par étape et le choix des situations se prêtant aux MRC**

1. *Les mécanismes de règlement des conflits doivent être considérés comme un continuum qui va du règlement des litiges sur une base privée et consensuelle aux décisions de nature judiciaire.*
2. *Les parties et leurs conseillers devraient examiner à toutes les étapes du de l'instance s'il est possible d'utiliser un mécanisme de règlement des conflits.*
3. *Le MRC qui convient est fonction des besoins individuels et culturels des parties, de l'intérêt public et de la dynamique du différend.*
4. *Les tribunaux devraient continuer à encourager l'utilisation des MRC avant l'instruction de l'affaire et favoriser cette utilisation tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des tribunaux.*

Dans le système actuel, les tribunaux constituent des instances que l'on saisit en dernier recours, dans le pire des cas; il conviendrait de conserver ce rôle pour les tribunaux même si les MRC s'intègrent à l'administration de la justice. Il faudrait toutefois qu'il soit clairement compris que le rôle que jouent les tribunaux n'est qu'un rôle de «dernier ressort» et qu'il ne devrait pas être utilisé tant que toutes les autres possibilités n'ont pas été essayées. En d'autres termes, les tribunaux constituent le MRC de dernier recours. D'autres organismes, comme les tribunaux administratifs, peuvent également jouer le rôle de mécanisme de «dernier recours».

L'intervention échelonnée est un élément fondamental de l'intégration des MRC au système judiciaire, parce qu'elle permet d'avoir accès à tout l'éventail des MRC à toutes les étapes du processus, de façon à ce que le mécanisme utilisé à un moment donné soit toujours celui qui convient le mieux. Il devrait être possible de renvoyer les affaires en médiation, quelle que soit l'étape de la procédure, dès que cela paraît approprié. En fait, les avocats commencent à utiliser la médiation et cela permet souvent de régler certains litiges avant qu'ils ne soient soumis aux tribunaux, tout simplement, parce que l'avocat a davantage eu le temps de travailler avec son client. Les juges devraient avoir davantage de latitude pour ordonner à leurs clients de suspendre le processus judiciaire et d'avoir recours à la médiation avant de revenir devant les tribunaux.

Le groupe a discuté des différentes façons d'inciter les parties à envisager l'utilisation des MRC. On a noté qu'il faudrait examiner soigneusement les besoins d'infrastructure pour découvrir les éléments structurels et systémiques qui risquent d'influencer de façon positive ou négative le recours aux MRC. On a noté deux éléments qui incitent les gens à ne pas y avoir recours, le paiement du temps consacré par les avocats à ces mécanismes et le fait que l'avocat soit responsable envers son client du règlement du litige. Le groupe a formulé les **suggestions** suivantes:

- Utiliser les frais et les dépens comme une mesure incitative. Les règles en matière de dépens pourraient obliger les avocats à donner une réponse raisonnable à l'offre de recourir aux MRC. Les juges devraient pouvoir adopter ce genre de règles en matière de dépens.
- Institutionnaliser l'encouragement donné aux avocats et aux autres décideurs pour qu'ils informent leurs clients des possibilités qu'offrent les MRC en matière de transaction - p.ex., règle d'éthique professionnelle, que ce soit en vertu d'une loi ou d'un code professionnel.
- Établir une règle de pratique qui oblige les avocats à démontrer qu'ils ont discuté avec leurs clients des possibilités qu'offraient les MRC - p.ex., dépôt d'un certificat d'avis obligatoire avant celui de la déclaration. Cette règle pourrait être étendue non seulement au système judiciaire mais également aux tribunaux administratifs et à tous les autres secteurs de l'administration publique de la justice.
- Utiliser les dépens et frais pour influencer les parties - p.ex., dépens payables directement par le client ou l'avocat - en fonction de la faute. Un membre du groupe a souligné qu'il ne faudrait *pas* utiliser ce genre de mesure dans le domaine du droit de la famille.
- Intégrer les MRC aux services d'aide juridique.
- Inviter des comités conjoints composés de membres de la magistrature, d'avocats, de fonctionnaires du gouvernement, et d'autres prestataires de services, à évaluer sur une base permanente le recours aux MRC.
- Amener les comités provinciaux sur les règles de pratique à intégrer un approche axée sur les MRC.

- Réserver des locaux et des installations pour en faire des lieux neutres où l'on peut pratiquer la médiation.

Le groupe a défini un certain nombre de questions concernant la divulgation des preuves, le contrôle de l'information et la confidentialité. On a noté que les avocats sont terrorisés à l'idée de communiquer des renseignements autrement que dans le cadre officiel de la communication de la preuve, bien souvent parce qu'ils craignent être poursuivis par leur client, ce qui pose un problème grave. Il demeure que l'efficacité des MRC exige que les parties communiquent pleinement tous les renseignements pertinents, et ce, le plus tôt possible. Il faudrait trouver des moyens d'encourager les parties à diffuser rapidement et intégralement les renseignements qu'elles possèdent de façon à éviter la «médiation par embuscade.» Les lignes directrices que l'on pourrait élaborer pour faciliter la communication des renseignements doivent être suffisamment souples pour permettre une divulgation de ces renseignements qui soit «adaptée au contexte» et qui facilitent les divulgations effectuées de bonne foi.

Pour ce qui est du contrôle de l'information et de la confidentialité, le groupe a déterminé qu'il **faudrait examiner un certain nombre de questions:**

- Dans une médiation, devrait-on faire état des discussions tenues en petits groupes? Cela touche également le problème de la divulgation des renseignements ainsi que celle de savoir si le médiateur a la permission de son client pour partager des renseignements essentiels avec la partie adverse.
- Comment devrait-on traiter la communication des renseignements pour encourager les MRC dans l'administration de la justice?
- Quels sont les renseignements préalables au procès qui doivent être communiqués au juge? Devrait-on rapporter au juge toutes les conférences préalables au procès pour que celui-ci puisse procéder à l'instruction en pleine connaissance de cause?
- Les médiations devraient-elles toujours s'effectuer «sous toute réserve»? La communication des preuves devrait-elle être *intégrale*, et comprendre le résultat des médiations, au cas où le dossier est finalement soumis aux tribunaux. Où devrait-on tracer la ligne? Cela soulève également la question de ce qu'il faut entendre par «pertinence» et ce critère offre une certaine protection lorsque le dossier quitte la médiation pour être soumis aux tribunaux.

Le groupe a alors **suggéré** ce qui suit:

- Pour répondre aux préoccupations qui viennent d'être exprimées, les médiations devraient constituer des «renseignements confidentiels» qui ne seraient admissibles devant les tribunaux qu'avec le consentement des parties. Le médiateur ne devrait pas pouvoir être contraint de témoigner et cela devrait être garanti par une disposition législative.

Parallèlement, le groupe a noté qu'il convient d'établir une distinction entre les MRC qui existent *au sein* de l'administration de la justice et ceux qui existent *en dehors* d'elle, parce qu'il existe des litiges qui devraient être réglés sans jamais être soumis au système judiciaire officiel, tout comme il existe certains dossiers qui devraient être soumis au système judiciaire traditionnel.

### ***Suggestions concernant les rôles et les rapports***

5. *Dans toutes la mesure du possible, les parties devraient exercer un contrôle sur les mécanismes utilisés pour régler leurs différends.*
6. *Les MRC devraient être de nature participative et avoir comme objectif l'établissement de relations positives entre les parties.*

*Note: Les suggestions concernant ces deux principes recoupent quelque peu la section précédente, notamment la recommandation visant à permettre aux juges de « descendre dans l'arène » ainsi que les questions de confidentialité et de contrôle de l'information.*

La plupart des questions et suggestions formulées par le groupe concernaient la définition des rôles des acteurs dans les MRC, ainsi que les rapports entre eux. Le groupe estimait que l'«utilisateur», ou le public, devrait participer activement à l'élaboration des MRC, parce que cela permettrait de déboucher sur des MRC qui tiennent également compte des rapports existants entre les parties au litige.

Le groupe a noté le besoin de tenir compte des divers rôles que jouent les participants à un processus donné ainsi que des différentes façon de participer au règlement d'un conflit. De plus, il est nécessaire d'assouplir les rôles en les diversifiant ou les redéfinissant -- p.ex., en permettant au juge de «descendre dans l'arène», de participer plus activement, et donc de façon plus efficace, à la formulation d'une solution. Le rôle des avocats pourrait être redéfini comme étant celui d'«explorateurs judiciaires» qui s'occuperaient de cerner les différends existants entre les parties. Les avocats utilisent parfois fort habilement tout l'éventail des possibilités que leur offrent les MRC mais il arrive que l'intervention d'un juge soit nécessaire pour amener le client à adopter une «attitude raisonnable» et à accepter une approche ou un règlement. Par contre, lorsque l'avocat n'est pas aussi habile ou n'a pas cette expérience, l'intervention d'un juge se justifie parfois pour administrer la situation, ce qui fait jouer aux tribunaux le rôle d'«administrateurs».

Le groupe a estimé également qu'il faut respecter le «choix de l'utilisateur», que le choix d'un MRC devrait être volontaire et consensuel et que le MRC choisi devrait répondre aux besoins des parties et être conforme à l'intérêt public. La «divulgation obligatoire» serait le seul aspect des MRC qu'il serait acceptable de rendre «obligatoire», parce que la médiation obligatoire risque en fait d'affaiblir le pouvoir que peuvent exercer les parties.

Les déséquilibres qui peuvent exister sur le plan du pouvoir et les différences de situations sont d'autres questions qui concernent les rôles et les rapports entre les parties. Lorsqu'il existe un déséquilibre sur le plan du pouvoir il faut rétablir l'égalité -- on pourrait y parvenir en veillant à ce que les parties soient accompagnées par un avocat à toutes les étapes du processus. Cela soulève par contre d'autres questions. Les parties devraient-elles être représentées par un conseil indépendant? À quelle étape ou étapes, pour quelle durée, dans quel type d'affaires? La représentation par avocat est-elle nécessaire? En outre, quel pouvoir de décision devrait-on confier aux fournisseurs de services? Qui devrait décider si une affaire donnée doit être soumise à la médiation, le responsable du cas ou les parties?

La prise de décision par les personnes qui participent à un processus du règlement d'un conflit doit tenir compte du contexte, ce qui constitue un élément important du processus. Il ne faut pas imposer à une autre culture ses propres idées. Le système doit pouvoir réagir rapidement aux caractéristiques et aux changements qui interviennent dans les conflits.

***Suggestions concernant le «contrôle de la qualité» – responsabilité, intégrité***

7. *Les MRC doivent être équitables et faciles d'accès et doivent avoir pour objectif un règlement des conflits qui soit peu coûteux, efficace, rapide et exécutoire.*
8. *Il faut évaluer de façon permanente et globale les MRC (en ne se fondant pas uniquement sur le nombre des transactions ou les coûts).*
9. *Les personnes qui fournissent des services de règlement des conflits doivent être compétentes et indépendantes de façon à obtenir la confiance des parties.*

Le caractère confidentiel du processus d'application de l'équité et de la justice est une question qui touche à celle de l'intégrité. Comment le système devrait-il régler la question de la confidentialité pour que cette question ne soit pas exploitée de façon inéquitable? Se pose également la notion de confiance qui découle du caractère confidentiel du processus de règlement des conflits et celle des garanties procédurales si l'on utilise contre une partie la notion de confidentialité au cours d'un processus judiciaire. Quelles sont les parties à un litige qui sont tenues de respecter certaines règles en matière de confidentialité? Comment faire respecter le caractère confidentiel de la procédure?

Autre question reliée à l'intégrité, la question du choix -- qui est chargé de le faire et quelles sont les possibilités offertes? Qui choisit le médiateur et qui le rémunère? Le groupe a estimé que c'est l'utilisateur qui devrait choisir, et que le choix d'un MRC devrait être volontaire, constructif et facile. Les MRC devraient répondre aux besoins des parties et être conforme à l'intérêt public. Le recours à un MRC devrait être consensuel et adapté au contexte.

La responsabilité est une question qui touche toutes les parties, pas seulement le médiateur ou le juge. Comment définir la responsabilité? Consiste-t-elle à en «arriver à une entente à tout prix»? Quelles devraient être les normes applicables à ces activités? Comment protéger l'indépendance d'un médiateur comme l'agent chargé d'entendre les plaintes d'harcèlement sexuel?

Il est possible que les forces du marché aient pour effet de contrôler la qualité ou la compétence des médiateurs, en particulier lorsque les parties ne peuvent choisir le médiateur, mais la médiation obligatoire soulève des problèmes, parce qu'elle entraîne notamment un déséquilibre sur le plan du pouvoir, dans le cas, par exemple, du citoyen qui fait face au gouvernement. La nature humaine étant ce qu'elle est, il y aura toujours de bons et de mauvais médiateurs; il est toutefois important d'établir la crédibilité des médiateurs en élaborant des normes de pratique visant à préserver l'intégrité des médiateurs et à garantir leur compétence.

Dans le but de garantir l'intégrité et la qualité des MRC, il faut surveiller et évaluer constamment ces activités, et intégrer des mécanismes d'évaluation dans les MRC. Nous avons besoin des renseignements provenant de l'évaluation de projets pilotes pour démontrer que les MRC donnent de meilleurs résultats. Il faut toutefois se demander comment l'on mesure le succès? Le succès ne devrait pas s'apprécier en fonction du nombre des affaires réglées, mais plutôt à partir d'éléments comme le sentiment chez les participants d'avoir exercé un contrôle sur le processus -- le succès des MRC est défini par l'utilisateur qui doit estimer que l'utilisation d'un MRC lui a apporté quelque chose, c'est donc une définition très subjective.

Enfin, les MRC devraient respecter des échéanciers réalistes, devraient déboucher sur des règlements rapides et faire preuve de souplesse. Le règlement des conflits devrait donner lieu à une décision exécutoire. Par dessus tout, il faut ces mécanismes demeurent *simples*.

### **Suggestions concernant les MRC de nature non judiciaire**

10. *Les gouvernements devraient envisager activement le recours aux MRC en envisageant de prévoir des MRC non judiciaires dans les projets de loi, les contrats gouvernementaux, les activités intergouvernementales et les questions de politiques.*

Le groupe reconnaît que les institutions fixent des valeurs sociales qui finissent pas s'imposer au «reste du monde», de sorte qu'il est important de déterminer quels sont les MRC autres que la justice telle qu'elle est administrée par les tribunaux. Ces **suggestions** comprennent notamment:

- Que les représentants du gouvernement, les rédacteurs législatifs et les avocats chargés de rédiger des contrats soient tenus de tenir compte d'un éventail plus large de MRC.

- Revoir et réviser les dispositions législatives actuelles et nouvelles pour y ajouter des dispositions relatives aux MRC (tout comme on le fait pour simplifier le style de rédaction) et pour faire disparaître les obstacles.
- Créer un bureau national de l'Ombudsman des MRC.
- Demander aux ministres de faire rapport sur l'application ou l'intégration des MRC aux activités de leur portefeuille, sans que cette obligation ne soit trop lourde sur le plan administratif. Les ministres pourraient présenter un rapport annuel à «l'Ombudsman des MRC» qui irait au-delà du rapport présenté à la Chambre tout en leur imposant une certaine responsabilité dans ce domaine.
- Le gouvernement fédéral pourrait jouer un rôle de coordination, en collaboration avec les provinces, et mettre sur pied régulièrement des forums consacrés au dialogue. Il faudrait affecter des ressources suffisantes à ces événements.
- Encourager le gouvernement fédéral à transmettre les travaux de cette conférence aux gouvernements provinciaux et aux autres parties intéressées (prestataires de services) et les inviter à examiner les recommandations proposées.
- Encourager les coentreprises, les partages de responsabilité entre les gouvernements provinciaux et fédéral [l'atelier sur les «gouvernements» a peut-être déjà abordé ces questions].
- Encourager l'établissement de vastes réseaux reliant tous les niveaux et tous les secteurs du pays.

### **Suggestions concernant l'éducation et l'information**

11. *Il est essentiel de renseigner le public et toutes les personnes qui participent à l'administration de la justice sur les MRC.*

Les suggestions qui ont été avancées sur ce point ont été fort variées; on a parlé de renforcer la sensibilisation et la compréhension des MRC et de la transmission de connaissances. Pour ce qui est de la sensibilisation des professions juridiques, on a noté qu'il faudra éduquer les avocats pour qu'ils comprennent la différence entre la communication de la preuve et la médiation. Il a été suggéré que l'on forme à la fois les avocats du gouvernement ainsi que les décideurs du gouvernement sur la façon d'utiliser les MRC (même si ces personnes ne vont pas nécessairement faire de la médiation).

Pour ce qui est de la sensibilisation à l'extérieur des professions juridiques, figurent parmi les suggestions:

- Collaboration avec les publicitaires pour mettre sur pied des programmes de publicité.
- Déterminer qui devrait se charger de la publicité.

- Utiliser des rubans magnétoscopiques comme outils de formation.
- Créer un centre national d'information sur les initiatives prises en matière de MRC au Canada. Utiliser la technologie pour diffuser l'information -- déployer de façon stratégique l'information à l'aide d'un interface convivial, comme Internet ou Freenet.
- Communiquer des renseignements sur les MRC à d'autres institutions, p.ex., les compagnies d'assurance.

Les suggestions en matière de formation concernaient principalement les façons de changer des attitudes traditionnelles des professions juridiques et comprennent notamment:

- Encourager la communication intégrale des preuves -- si les avocats arrêtaient d'essayer de «cacher» des renseignements, le processus de communication des preuves en serait grandement accéléré -- il faut changer la tendance qu'ont les avocats à dissimuler l'information, qui est la marque d'un processus accusatoire.
- Les avocats doivent changer la façon dont ils pratiquent le droit -- que peut-on faire pour encourager les avocats à opérer ces changements?
- Les tribunaux et les provinces pourraient s'engager à financer la formation des avocats, et à offrir également cette formation aux juges. Il serait préférable d'inviter ces personnes à suivre ces cours de formation plutôt que de les rendre obligatoires.
- Encourager les juges à se sensibiliser et à s'informer davantage de ces sujets par l'intermédiaire des associations de juges (plutôt qu'en imposant une formation).
- Introduire l'étude des MRC au cours de la première année des programmes de faculté de droit, poursuivre l'étude de ce sujet et l'inclure dans les cours d'admission au Barreau.
- Inclure des cours sur les MRC dans tous les secteurs de l'éducation -- tous les niveaux et tous les secteurs de l'éducation et les institutions (p.ex., bureaux d'assurance).
- Institutionnaliser l'examen continu, sur une base provinciale et peut-être nationale, de l'application des MRC par le Barreau et les magistrats.

#### **IV. Recommandations pour le suivi immédiat du Forum**

*Les pages qui précèdent contiennent ce qui a été clairement qualifié de «suggestions» mais le groupe souhaitait proposer des «recommandations» plus urgentes pour la période suivant immédiatement le Forum. Le groupe a décidé d'accorder une priorité plus grande aux «recommandations» suivantes pour en faire ressortir l'importance à cause des efforts qu'ils ont déployés au cours du Forum:*

- **ne PAS démanteler le comité directeur de la conférence qui sera chargé du suivi, de mettre sur pied des mécanismes pour établir des réseaux à l'intention des participants à la conférence - de poursuivre l'impulsion donnée par la conférence et d'en préserver la continuité - les participants veulent continuer à travailler dans le domaine et souhaitent que le ministère de la Justice leur fasse savoir la nature des mesures qui ont été prises**
- **confier aux «600 avocats» du ministère de la Justice, y compris à ceux qui font partie du groupe des MRC, la mise en oeuvre des recommandations découlant de la conférence - qu'ils continuent à tout le moins à accorder leur soutien à cette démarche -- demander aux provinces de prendre des engagements comparables**
- **demander au gouvernement fédéral de s'engager à utiliser la médiation et les négociations - p.ex., le ministère de la Justice pourrait s'engager à confier 100 dossiers à la médiation au cours des 12 prochains mois, à titre de point de départ - «donner un exemple» - nécessité de directives claires émanant du ministre (fédéral et provincial) - encourager les gouvernements à DÉMONTRER QU'ILS S'ENGAGENT À APPLIQUER ces PRINCIPES, à montrer qu'ils modifient leur façon de le faire - fixer des objectifs réalistes et mesurables au gouvernement fédéral pour qu'il démontre qu'il a véritablement l'intention de recourir aux MRC**
- **tenir une conférence bi-annuelle avec une large participation de façon à poursuivre le dialogue, sur le plan national et provincial**

Enfin, le groupe souhaitait que le gouvernement au moins, sinon d'autres secteurs, s'engage officiellement à poursuivre l'excellent travail que le Forum 1995 a permis de démarrer.



## Rapport de l'atelier 5

### Règlement des conflits et gouvernement

Animatrice - Christiane Boisjoly  
 Rapporteur - John Olynyk

Malgré son titre: «règlement des conflits et gouvernement», le groupe a décidé que c'était un «meilleur gouvernement» qu'il recherchait et que c'était le nom qu'il lui fallait adopter. Le groupe a insisté sur le fait qu'il envisageait «la paix, l'ordre et le bon gouvernement.»

Les membres du groupe s'intéressaient tous à la question du gouvernement en fonction des divers mécanismes de règlement des conflits (MRC), mais le terme de gouvernement a été interprété de diverses manières. Il couvre toute une gamme d'activités, depuis le gouvernement entendu au sens le plus strict (réglementation par le gouvernement de l'environnement ou des ressources naturelles ou gouvernement tel qu'il s'applique aux corporations professionnelles par des mécanismes tels que celui du Barreau du Haut-Canada) jusqu'au gouvernement considéré dans un sens plus large (participation des individus et des groupes à des mécanismes de décisions qui influent sur leur vie au niveau local, que ce soit par l'intermédiaire des administrations ou d'autres intervenants). Il a donc fallu pour cela que le groupe commence par s'accorder de manière générale sur ce que l'on entendait par gouvernement avant d'établir le cadre d'exploration du rôle des MRC en matière de gouvernement.

Le groupe a commencé par se demander de manière générale quelle allait être sa vision du gouvernement dans dix ans. Il a établi un certain nombre de visions différentes qui sont réparties en deux grandes catégories : les valeurs et les principes, d'une part, et les mécanismes et les méthodes, de l'autre.

Une fois que ces visions ont été définies, le groupe a alors entrepris de préciser les obstacles et les possibilités dont il fallait tenir compte pour faire la transition entre le point où nous en sommes aujourd'hui et celui qui sera le nôtre dans dix ans.

Enfin, en fonction de ces visions, de ces obstacles et de ces possibilités, le groupe a arrêté une série de stratégies pour mener à bien son projet. Ces stratégies se répartissent en gros en deux catégories: celles qui s'attachent à des résultats «incorporels» et celles qui correspondent à des résultats « précis » ou «concrets».

C'est à ce stade qu'est parvenu le groupe à la fin de la première journée des discussions. Cela se reflète dans le document intitulé *Résumé des discussions — Groupe 5* (se reporter à l'annexe I du présent rapport).

Le deuxième jour, le groupe s'est subdivisé en six sous-groupes qui, à partir des résultats obtenus lors de la première journée, ont procédé à l'élaboration d'un document précisant le cadre d'un meilleur gouvernement, les stratégies susceptibles d'être suivies dans certains domaines de gouvernement ainsi qu'un ensemble de principes que l'on se proposait d'adopter pour guider les travaux futurs devant permettre d'obtenir un meilleur gouvernement grâce à l'emploi de MRC. On retrouve toutes ces données dans le deuxième document élaboré par le groupe et intitulé *Un meilleur gouvernement* (se reporter à l'annexe II du présent rapport).

Les données qui figurent dans le présent chapitre sont tirées de ces deux rapports ainsi que du compte rendu des discussions qui ont présidé à l'élaboration des documents. Je n'ai pas cherché à dresser la liste des différents commentaires faits par le groupe par ordre d'importance. Cela s'explique par le fait que le groupe lui-même n'a pas classé par ordre d'importance des éléments tels que les visions, les obstacles ou les possibilités offertes. (On relèvera que le groupe a demandé que les deux rapports soient annexés dans leur forme actuelle au rapport définitif du Forum.)

## Définition du contexte

La vision de la paix, de l'ordre et du bon gouvernement doit s'appuyer sur des valeurs qui font appel au partage et au respect mutuels. À mesure que les Canadiens cherchent à mettre en pratique leur vision de la paix, de l'ordre et du bon gouvernement, des conflits et des litiges se produisent inévitablement. Ces conflits et ces litiges peuvent être des catalyseurs positifs du changement.

Il est indispensable de recourir à des mécanismes appropriés de gestion des litiges et de règlement des conflits si l'on veut pouvoir prendre de bonnes décisions. Il est nécessaire d'employer des moyens efficaces pour mieux recourir à ces mécanismes dans l'ensemble de notre système de gouvernement.

Le système de gouvernement est défini de façon large comme étant l'ensemble des institutions gouvernementales et non gouvernementales, y compris les institutions officielles et officieuses de prise de décisions qui nous permettent de nous administrer. Cet ensemble comprend les institutions suivantes aux niveaux national, provincial, régional et municipal, y compris celles des premières nations à tous les niveaux:

### Institutions gouvernementales:

- dirigeants et représentants élus: Parlement, assemblées législatives, conseils
- institutions bureaucratiques et administratives: organismes, commissions, offices
- organisations judiciaires: cours, tribunaux, Cour suprême, etc.
- marchés — économie

### Institutions non gouvernementales:

- entreprises
- syndicats
- organismes environnementaux

- institutions religieuses
- enseignement
- organisations de consommateurs
- organisations professionnelles
- collectivités

Les institutions gouvernementales sont celles auxquelles on pense généralement lorsqu'on parle de gouvernement. Il y a toutefois bien d'autres façons dont les gens règlent leur vie et sont gouvernés. Il y a entre autres les entreprises, les institutions sociales, religieuses et professionnelles et autres organisations qui peuvent exercer une influence dans les différents domaines de la vie des particuliers. Il peut y avoir une certaine confusion lorsqu'on parle dans ce cas «d'institutions» étant donné que certaines d'entre elles n'en sont pas (dans le domaine de l'environnement, par exemple). C'est le terme qu'a choisi le groupe. Toutefois, il peut être utile de faire remarquer que l'on a voulu ici illustrer les différentes façons officielles et officieuses qui permettent de régir la vie des gens et en fonction desquelles les gens règlent leur vie.

Le gouvernement n'intervient que de manière officielle, ce qui signifie qu'il y a aussi de nombreux moyens officieux de gouvernement. Ce sont les significations diverses de ce terme de gouvernement que l'on doit avoir à l'esprit lorsqu'on lit les différentes parties du rapport élaboré par le groupe — le groupe a employé ce terme dans son sens large et ne voulait pas nécessairement qu'il soit limité aux institutions officielles de gouvernement.

## **Vision**

Le groupe a considéré qu'il lui serait utile au départ d'envisager de quelle façon les conflits pourraient être réglés dans dix ans. Il ne s'agissait pas de chercher à élaborer des changements précis, mais plutôt de dresser la liste des grands indicateurs devant permettre d'améliorer le règlement des conflits. Les différents schémas retenus par le groupe se subdivisaient en deux grandes catégories : ceux qui portaient sur les valeurs et les principes et ceux qui avaient trait aux mécanismes et aux méthodes.

## **Les valeurs et les principes**

- responsabilité et devoir de rendre compte

*Les gens doivent avoir la responsabilité de leurs décisions et doivent pouvoir en rendre compte*

- harmonie, bien-être et richesse pour chacun

*Le règlement des conflits en matière de gouvernement doit avoir pour objectif de promouvoir l'harmonie en facilitant le règlement des conflits de façon à recueillir un meilleur appui dans le public. Cela ne veut pas dire pour autant que les conflits ou les divergences d'opinion soient un mal qu'il faut éviter — le conflit peut être sain dans certaines limites et peut être la condition indispensable au changement tout en étant susceptible de déterminer les orientations à suivre à l'avenir.*

- acceptation et célébration des différences

*Le règlement des conflits en matière de gouvernement ne doit pas chercher à effacer toutes les différences entre les groupes et les individus. Les gens ont différentes façons de voir le monde et il convient d'encourager ces points de vue divergents. Il faut donc que le règlement des conflits accepte et «célèbre» ces différences plutôt que de les considérer comme une source de problèmes.*

- confiance

*Les mécanismes de règlement des conflits doivent être de nature à permettre aux gens qui sont concernés et qui y prennent part de faire confiance aux méthodes employées et aux résultats obtenus. C'est le contraire de ce qui se passe dans les systèmes de gouvernement actuels, qui se heurtent à une grande méfiance et à beaucoup de cynisme de la part du public.*

- spiritualité

*Non pas au sens religieux, mais au sens où il faut que le règlement des conflits tienne compte à l'avenir des différentes dimensions de la spiritualité ainsi que des autres facteurs examinés pour en arriver aux décisions.*

- honnêteté

*Les mécanismes futurs de règlement des conflits devront inciter à une franche discussion des différents intérêts et points de vue; il faut que les gens aient le sentiment qu'en divulguant pleinement leurs intérêts ils ne se rendent pas vulnérables mais contribuent au contraire à l'adoption de meilleures solutions et de meilleures décisions.*

- transparence

*Liée au point qui précède, soit à la confiance, en ce sens qu'il faudra que les mécanismes de règlement des conflits de l'avenir soient plus transparents. En l'occurrence, il faudra que les mécanismes de prise de décisions soient plus ouverts et qu'il soit plus facile pour le public, non seulement d'y prendre part, mais aussi de voir comment on en est arrivé aux décisions. Il en résultera une plus grande confiance et une plus grande foi dans les décisions résultant de ces mécanismes.*

- participation

*C'est l'un des points les plus importants — le groupe est d'ailleurs pratiquement parti du principe que cela allait de soi étant donné qu'il considérait que les individus devaient jouer un plus grand rôle dans la prise des décisions les concernant. À l'avenir, les mécanismes de règlement des conflits en matière de gouvernement devront faire en sorte que la participation du public et des différentes parties prenantes soit plus large pour que l'on en arrive à des solutions résultant d'un consensus. On ne doit pas interpréter cette exigence comme ne s'appliquant qu'aux mécanismes officiels du gouvernement (le gouvernement du pays lui-même) mais aussi comme devant intervenir dans la vie quotidienne des gens. Il faut pour cela que les gens aient les compétences et les ressources leur permettant de prendre une part active.*

- esprit d'initiative

*Pour régler les conflits en matière de gouvernement à l'avenir il faudra s'efforcer de définir et de résoudre les conflits en prenant l'initiative et non pas en attendant que les problèmes se posent et en réagissant après coup.*

### **Les mécanismes et les méthodes**

- moins d'administration et plus d'encouragement

*Les mécanismes de règlement des conflits devront faire moins appel à l'administration et davantage aux encouragements — en l'occurrence, au lieu que quelqu'un administre l'ensemble du mécanisme et prenne les décisions en fonction des interventions faites par les tiers, le mécanisme devra encourager les parties prenantes à en arriver à un consensus en prenant des décisions entre elles.*

- protection des individus et des groupes vulnérables

*Le mécanisme devra être structuré de manière à protéger les individus et les groupes vulnérables — les déséquilibres au niveau des pouvoirs, des ressources et des compétences devront être pris en compte dans le cadre du mécanisme de règlement des conflits pour que les intervenants les plus faibles ne soient pas débordés par les plus forts.*

- formation

*Une plus grande formation sera nécessaire pour que les gens puissent participer efficacement en cherchant à optimiser les différents intérêts, etc.*

- mécanismes de collaboration; abandon des procédures contentieuses et adoption des autres MRC

*On doit voir dans les mécanismes de règlement des conflits en matière de gouvernement des moyens d'encourager la collaboration au niveau de la résolution des problèmes et des prises de décisions plutôt que de procéder par la voie contentieuse.*

- priorité et davantage de pouvoirs accordés aux collectivités et aux individus

*Les MRC doivent avoir pour but de donner les moyens aux collectivités et aux individus de prendre davantage de responsabilité et de contrôler davantage les décisions qui influent sur leur vie et sur leurs intérêts. Dans toute la mesure du possible, les décisions seront prises au niveau local.*

- apport de ressources équitables à tout le monde

*Pour pouvoir participer, les individus ont besoin de ressources qui leur permettent d'être efficaces. Il faut du temps, des connaissances et parfois de l'argent pour pouvoir prendre part aux mécanismes de prise de décisions; il peut y avoir là une source de déséquilibre des pouvoirs et de l'influence entre les participants si l'on ne prend pas des mesures pour garantir un partage équitable des ressources.*

- réexamen des mentalités dans l'entreprise

*Les entreprises devront modifier leur façon de se gouverner en abandonnant les solutions à court terme pour optimiser leurs intérêts à long terme.*

- intégration de la science et des valeurs; intégration des mécanismes réglementaires et économiques

*Le mécanisme de règlement des conflits en matière de gouvernement devra être plus ouvert aux différentes perspectives et solutions qui s'offrent. Il conviendra de tenir compte des valeurs ainsi que des réalités scientifiques ou techniques; d'autres solutions que le modèle réglementaire en vigueur devront être encouragées de façon à permettre aux différentes entreprises de décider de la meilleure façon de respecter les normes selon les moyens les mieux adaptés à l'entreprise.*

- coordination des réseaux; recours à la technique pour faciliter le changement

*À l'avenir, les MRC ne devront pas correspondre à un modèle hiérarchique appliqué de haut en bas. La technologie devrait permettre une plus grande décentralisation des activités au niveau du gouvernement tout en facilitant les communications indispensables à la coordination de ces activités. Il devrait en résulter la création de réseaux coordonnés au niveau local.*

- orientation en fonction des valeurs et des principes

*Les MRC en matière de gouvernement devraient moins s'appuyer sur des objectifs uniques tels que l'optimisation des rendements et davantage sur les valeurs et les principes énoncés dans le chapitre qui précède. Dans une certaine mesure, on changerait d'orientation en étendant le mécanisme à toutes les parties prenantes de façon à ce que leurs intérêts et leurs points de vue soient pris en compte lors de la prise des décisions.*

- amélioration permanente

*Le mécanisme de gouvernement ne serait pas « gravé dans le marbre » — il tiendrait compte du fait que les prises de décisions ou les mécanismes de MRC doivent parfois évoluer à mesure que les conditions et que les besoins changent. Ces mécanismes seraient souples et adaptés plutôt que d'être fixes et difficiles à faire évoluer. Un effort serait fait pour contrôler l'efficacité des mécanismes afin de déceler rapidement à quel moment des changements s'imposent de façon à pouvoir apporter en permanence des améliorations.*

- directives nationales en matière de MRC

*L'accent serait mis fortement sur les prises de décisions et sur l'adoption de mécanismes au niveau local, mais il resterait cependant nécessaire de fixer un cadre plus large pour les MRC en matière de gouvernement. Cela se ferait en adoptant des directives au niveau national en matière de MRC. Ce n'est pas parce que l'on parle de directives nationales qu'elles devraient nécessairement être adoptées par le gouvernement fédéral; on est parti du principe que ces directives pourraient éventuellement être arrêtées en faisant intervenir les différents intérêts concernés comme cela s'est fait dans le cadre du Forum.*

- nécessité pour les dirigeants d'être à l'écoute

*À l'avenir, les dirigeants du gouvernement et des différentes institutions (groupements communautaires, etc.) devront être davantage à l'écoute des changements souhaités par leurs administrés. On doit attendre davantage des dirigeants qu'ils facilitent les changements souhaités plutôt que de les détourner de leurs buts ou de s'y opposer.*

## **Obstacles et possibilités**

Après avoir arrêté la conception du règlement des conflits dans le cadre du gouvernement de l'avenir, le groupe de travail a entrepris de préciser un certain nombre d'obstacles et de possibilités qui s'offrent et dont il faut tenir compte pour mettre en place notre projet à partir de la situation actuelle. En examinant la liste, on peut voir que dans certains cas certains éléments qui ont été considérés comme des obstacles peuvent aussi être considérés comme des possibilités qui s'offrent. Cela reflète le sentiment que dans certains cas un changement ne peut se produire que si le statu quo pose des problèmes.

### **Les obstacles**

- la peur du changement

*Les individus et les gouvernements ont tendance à s'opposer aux changements, préférant parfois le statu quo, malgré les problèmes qu'il pose, à l'inconnu que suppose une modification du système. Il y a aussi le fait que les parties prenantes qui ont bénéficié jusque-là d'une grande influence ont peur de perdre ce pouvoir.*

- la concurrence fondée sur une conception de la rareté; les litiges découlant de la concurrence parce que le développement ne peut pas être durable

*Les gens ont le sentiment que les différentes ressources sont limitées à l'heure actuelle; ils ont par conséquent l'impression que si un groupe donné obtient davantage de ressources (par exemple pour que les groupements communautaires locaux puissent mieux se prendre en charge), il faudra donc qu'il y ait moins de ressources à la disposition des autres groupes. Il en résulte une concurrence et des conflits au sujet des ressources.*

- une plus grande diversité au sein de la société

*Il semble aujourd'hui que le monde soit bien plus complexe qu'il ne l'était jusqu'alors; il apparaît donc bien plus difficile de procéder à des changements tenant compte de toute la diversité des gens, des intérêts, etc. De la même manière, les gens ne se sentent pas très à l'aise face à l'ambiguïté et à l'ambivalence de la vie quotidienne; ils veulent des certitudes et non pas plus de souplesse.*

- l'impression d'avoir la bonne solution

*Les gens continuent à rechercher une seule solution à tous les problèmes plutôt que de rester ouverts et d'envisager différentes solutions selon les contextes.*

- un manque de vision

*Du haut en bas de la hiérarchie, on voit mal ce qu'il est possible et essentiel d'obtenir en matière de réforme des systèmes de gouvernement. Il s'ensuit que l'on ne réussit pas à formuler une vision permettant d'inciter les gens à changer les systèmes.*

- l'inadéquation des mécanismes

*Les mécanismes actuels ne facilitent pas le règlement des conflits sur la base d'un consensus. Il s'ensuit que les gens n'ont pas de manière générale une bonne expérience des systèmes actuels de gouvernement et qu'ils pourront donc hésiter à participer.*

- le manque de confiance

*De manière générale, les résultats obtenus avec les systèmes actuels ne sont pas de nature à inciter à la confiance.*

- le manque d'information et de compétence

*Pour que les gens puissent participer efficacement et l'impression de pouvoir le faire, il faut qu'ils aient l'information et les compétences nécessaires. Il y a à l'heure actuelle un grand déséquilibre entre l'information et les compétences dont disposent le gouvernement et les intervenants de l'industrie par rapport à celles des individus ou des groupements communautaires ou locaux. Ce déséquilibre fait que les gens hésitent à participer et que leur participation a moins d'influence.*

- le manque de responsabilité

*De manière générale, les décisions sont prises à un niveau trop élevé de la hiérarchie pour que les gens puissent exercer directement une influence sur les décisions.*

- le manque de responsabilité lorsqu'il s'agit de faire face aux conflits et de les résoudre

*Il faut faire de gros efforts pour résoudre les conflits par la voie du consensus et, bien souvent, les gens ne sont pas prêts à faire cet effort ou en sont incapables. Cette situation peut résulter du fait qu'ils se contentent du statu quo (si un intervenant a intérêt à maintenir le statu quo) ou par un sentiment de découragement ou l'impression que l'on est débordé par l'ampleur de la tâche.*

- l'impression que l'harmonie et la paix excluent les conflits

*Les gens hésitent parfois à envisager un système qui tienne compte de la diversité et qui l'encourage car ils ont l'impression que cela ne fait qu'accentuer les conflits. On a l'impression que pour vivre en harmonie, il faut supprimer les différences et les conflits.*

- un trop grand individualisme

*Dans certains cas, les gens ne sont pas prêts à participer aux changements apportés au système ou à les appuyer si leurs intérêts ne sont pas directement touchés. Il peut y avoir un manque de volonté à participer sur un plan plus altruiste.*

- la crise de gouvernement n'est pas encore suffisamment sérieuse

*Certains aspects du gouvernement au Canada éveillent des mécontentements, mais dans l'ensemble les Canadiens bénéficient d'une situation enviable par rapport à d'autres pays du monde. Cela se reflète dans les sondages sur la « qualité de la vie », qui montrent que le Canada s'en sort assez bien. Par conséquent, il n'y a pas encore le climat de crise dont on a parfois besoin en tant que catalyseur du changement. Le statu quo n'est pas parfait, mais il n'est pas non plus si catastrophique, donc pourquoi changer ?*

### **Les possibilités**

- les gens ne sont pas totalement impuissants; ils comprennent mieux le pouvoir des individus et la possibilités qu'ils ont d'influer sur le cours des choses

*Il est prouvé que les individus et les groupes peuvent faire la différence, et on en a déjà fait l'expérience, ce qui fait dire qu'il est utile d'essayer de changer le système.*

- par le passé, la participation a donné lieu à des expériences positives

*Le secteur privé a fait bon nombre d'expériences de mécanismes de RC qui peuvent servir de modèles pour le gouvernement public.*

- une atmosphère de crise qui fait que l'on est davantage prêt à examiner d'un oeil critique la façon dont nous réglons les conflits à l'heure actuelle; les turbulences actuelles offrent des possibilités de changements positifs à mesure que s'écroulent les hiérarchies traditionnelles

*Même si l'on a indiqué précédemment que l'un des obstacles provenait du fait que la crise n'est pas suffisamment grave pour inciter au changement, il n'en reste pas moins que le système actuel soulève des mécontentements. (Le sujet traité par notre groupe de travail en est éventuellement le signe.) Ce sentiment actuel de mécontentement signifie éventuellement que les gens seront peut-être davantage prêts à accepter le changement qu'ils ne le seraient autrement.*

- un meilleur niveau d'instruction fait que les gens sont plus conscients des enjeux qu'ils ne l'étaient auparavant

*Dans son ensemble, la population canadienne est davantage instruite et mieux informée qu'il y a quelques décennies. Cela signifie qu'elle est mieux équipée pour assumer davantage de responsabilités lorsqu'il s'agit de prendre des décisions touchant la vie et les intérêts de chacun.*

- en raison des techniques actuelles, les communications ont lieu presque instantanément

*Les techniques telles que la télévision, internet, etc., font que l'information peut être diffusée presque instantanément. Il est donc plus facile de faire circuler l'information. L'inconvénient, c'est qu'à mesure que la quantité d'information augmente, il devient plus difficile de retrouver l'information essentielle. De plus, on peut avoir tendance à mettre davantage l'accent sur la quantité d'information que sur sa qualité. C'est ainsi qu'on pourra diffuser de l'information «brute» plutôt que des analyses réfléchies.*

- le gouvernement a lui-même intérêt à paver la voie au changement

*Les gouvernements s'efforcent à l'heure actuelle d'alléger le plus possible leurs coûts. En mettant au point des MRC moins onéreux, il peut être possible de faire en sorte que le gouvernement appuie ces initiatives en démontrant qu'il y a là le moyen d'économiser de l'argent ou de mettre en oeuvre d'autres objectifs du gouvernement.*

- les gens sont davantage prêts à prendre en compte et à faciliter les différences à certains niveaux — culturels, individuels, communautaires, etc.

*Les gens reconnaissent que la société canadienne n'est plus homogène. Il y a une grande diversité culturelle dont on tient compte dans des politiques officielles telles que le multiculturalisme. Les individus sont aussi davantage prêts à respecter ces différences.*

- un plus grand respect humanitaire

*Les gens prennent plus au sérieux les besoins de tous les groupes, y compris de ceux des groupes défavorisés tels que les sans-abri. Il en résulte l'élaboration de meilleurs MRC en matière de gouvernement en tenant compte de la vision qui précède.*

- une plus grande participation au niveau communautaire

*Dans tout le Canada, la population a tendance à s'impliquer davantage au niveau de la collectivité et des différentes organisations locales. Il en résulte l'apparition de nouveaux réservoirs de ressources humaines dont on peut tirer parti dans les MRC. C'est en fait l'opposé de l'essoufflement du mouvement communautaire auquel on pouvait s'attendre après avoir incité à une plus grande participation du public au gouvernement.*

- les gens sont davantage prêts à discuter des valeurs

*Chacun n'est pas toujours d'accord avec les points de vue des autres au sujet des valeurs à adopter, mais on est bien plus disposé à prendre acte de ces différentes valeurs et à en discuter ouvertement. Cela crée un climat qui favorise l'examen d'autres moyens de régler les conflits en fonction de valeurs non traditionnelles.*

- il y a aujourd'hui davantage de moyens de communication entre les groupes et les individus

*En plus de la technologie, qui a largement contribué à faciliter les communications, il y a aussi d'autres tendances telles que la création de réseaux et de groupements communautaires locaux qui facilitent eux aussi la communication personnelle.*

- le Canada est très privilégié comparativement à d'autres pays

*Nous avons un mode de vie qui nous offre le luxe de réfléchir sur la façon dont nous voulons régir notre vie et nous gouverner. Cette situation privilégiée peut amener les gens à se désintéresser du changement (se reporter aux obstacles ci-dessus) mais elle implique par ailleurs que nous pouvons prendre le temps d'envisager un meilleur avenir et de mettre en place les différentes étapes nécessaires à la réalisation de ce projet.*

- il y a de bons responsables à différents niveaux et dans différents secteurs sur lesquels on pourrait s'appuyer pour saisir l'occasion d'apporter les changements qui s'imposent

*Les Canadiens aiment à se plaindre des dirigeants de leur pays, notamment au niveau du gouvernement, mais il y a en réalité des responsables à des postes clés, à l'intérieur comme à l'extérieur du gouvernement, qui sont prêts à accepter de nouveaux moyens de règlement des conflits. On peut donc compter sur leur appui au changement pour mettre en place de nouvelles méthodes de règlement des conflits en matière de gouvernement.*

## Recommandations

### Propositions précises de changement

Le groupe s'est subdivisé en différents sous-groupes chargés d'étudier des domaines précis de gouvernement. Les propositions qui suivent visaient à servir de cadre à des travaux futurs concernant l'avenir des réformes de règlement des conflits en matière de gouvernement.

#### A. Les groupements locaux et la gestion des affaires publiques

Ce sous-groupe a examiné de quelle façon on pouvait envisager le gouvernement et les MRC au niveau des groupements locaux, c'est-à-dire les MRC de type communautaire, tant officiels qu'officieux. Ce sous-groupe a proposé un mécanisme en quatre étapes qui se déroulerait de manière permanente et récurrente. Ces différentes étapes consisteraient à préparer la voie au changement, à mettre sur pied une structure, à assurer la mise en place et l'évaluation, et à nourrir le changement.

*Préparer la voie au changement*

La première étape démarrerait immédiatement et l'on s'efforcerait de faire en sorte que les gens acceptent la nécessité du changement. On préconiserait à la base le principe du retour à des décisions prises par la voie du consensus. Les décisions prises engloberaient davantage de monde. On insisterait sur l'efficacité supérieure de cette méthode, qui permettrait d'arriver à de meilleures décisions, plus durables. On insisterait aussi sur les économies susceptibles d'être réalisées grâce à cette méthode, aussi bien au niveau des coûts financiers qu'à celui du coût de la participation des individus aux prises de décisions. Cette méthode privilégierait et renforcerait les relations en s'efforçant par conséquent de réduire les tensions et les conflits. Elle serait présentée comme une solution de rechange fiable venant se substituer aux mécanismes décevants qui sont employés à l'heure actuelle pour résoudre les conflits. On insisterait en outre sur les aspects positifs des MRC.

Au cours de la première étape, la stratégie consisterait à procéder à une analyse et à des études préliminaires. Les mécanismes actuels de règlement des conflits seraient examinés de façon à voir où sont les failles et à déceler les possibilités d'amélioration. On recensera alors les réseaux potentiels d'appui et d'alliance pour faire accepter les changements au sein de la collectivité. Les principes ainsi dégagés seront ainsi promus auprès des institutions cibles au niveau local. Il faudra indiquer des gens en vue dans le domaine des MRC et bénéficiant d'une bonne crédibilité, qui se feront l'avocat des changements. On pourra s'appuyer sur des études de cas précis montrant les avantages des autres MRC.

*Mettre sur pied une structure*

Dans une deuxième étape, très prochaine, on mettra en place les structures indispensables. Il faudra réaffecter les ressources consacrées aux MRC, qu'il s'agisse des ressources financières ou des ressources humaines. (Pour réaffecter indirectement les ressources humaines aux MRC, on pourra envisager d'examiner dans quelle mesure les individus appliquent les MRC dans le cadre de leur travail, ce qui pourra se faire au moyen des mécanismes et des critères d'évaluation des rendements.) Au cours de cette deuxième étape, on insistera sur le développement des responsabilités au niveau local et sur la coordination devant mener à la prise de plus grandes responsabilités. Parallèlement, des objectifs à courte et à longue échéances seront élaborés au cours de cette étape en vue d'assurer le contrôle de la qualité et de mettre au point des normes et des méthodes d'évaluation. Pour optimiser le recours aux ressources existantes, on insistera sur la mise en oeuvre des possibilités et des mécanismes existants au niveau local — fédérations, associations, groupements communautaires, etc.

*Assurer la mise en place et l'évaluation*

Lors de la troisième étape, on mettra l'accent sur la mise en place et l'évaluation des mécanismes. Il s'agira de mettre au point une formation appropriée s'adressant aux différents niveaux et aux différents types de besoins au plan local. Les programmes et les instruments de formation devront être souples, accessibles et transférables à d'autres activités. Enfin,

on fera appel lors de l'étape de mise en application à des projets pilotes pour faire état des réussites, rassembler les volontés de changement et créer les conditions du changement.

### *Nourrir le changement*

Au cours de la quatrième étape, on s'attachera à nourrir les changements apportés au règlement des conflits au niveau local. Il s'agira essentiellement de faire des pressions pour obtenir l'adoption des lois pouvant se révéler nécessaires et d'étendre les activités au-delà des projets pilotes pour recourir à grande échelle aux mécanismes de règlements des conflits. L'accent sera mis de manière générale sur le développement durable de mécanismes de règlement des conflits au niveau local.

Le sous-groupe a insisté sur le fait qu'il ne s'agit pas d'un schéma linéaire. Les quatre étapes doivent être considérées comme faisant partie d'un mécanisme récurrent qui entraîne constamment des révisions, des évaluations, des modifications et des améliorations des moyens employés pour augmenter le recours aux MRC au niveau local.

## **B. Les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux**

Ce sous-groupe s'est penché plus précisément sur les moyens de favoriser les MRC au sein des institutions gouvernementales afin d'en arriver à un meilleur gouvernement. Le sous-groupe s'est fixé comme objectif dans ce domaine le recours à des techniques courantes de règlement des conflits pour résoudre les questions de politique publique et en développer l'intérêt.

Pour y parvenir, le sous-groupe a défini quatre stratégies. Tout d'abord, toute une gamme de *projets pilotes* pourra être mise au point pour résoudre les questions de politique publique à l'aide de mécanismes de règlement des conflits de type non judiciaires. Cela pourra s'appliquer aussi bien au règlement de conflits précis qu'à l'élaboration de politiques, de lois, de règles, etc. Le sous-groupe a estimé que l'on avait aujourd'hui suffisamment d'éléments de preuve pour justifier le démarrage de projets pilotes sans attendre d'autres études. Des consultations seront toutefois nécessaires pour mettre en place des projets pilotes, garantir une certaine transparence et des ressources suffisantes, et assurer la représentativité des projets. Ces projets pilotes pourront porter sur des questions touchant les gouvernements, les relations entre les gouvernements ou même les relations entre les gouvernements et des intervenants qui n'en font pas partie (secteur réglementé ou public, par exemple).

En second lieu, un travail devra être fait pour *changer les attitudes au plus haut niveau* en ce qui a trait à la crédibilité des autres MRC en tant que solutions de rechange face aux méthodes de gouvernement existantes. Les projets pilotes pourront être utiles à cet égard.

Troisièmement, nous devons nous doter des moyens *de démontrer que l'organe de gouvernement prend des engagements à la base*. Le sous-groupe a donné l'exemple de l'équipe de soutien spécialisée que le

ministère de la Justice de la Saskatchewan met à la disposition des autres ministères lorsqu'ils en ont besoin dans le cadre de leurs activités de médiation.

Quatrièmement, *les changements législatifs* pourraient constituer un moyen très efficace de favoriser le recours aux MRC en matière de gouvernement. Le sous-groupe a cité l'exemple du projet de loi fédéral C-62 sur la médiation. Le sous-groupe a indiqué qu'il n'y avait aucune raison que le travail de RC actuels ne puisse être effectué par des personnes n'appartenant pas à la structure de gouvernement dans la mesure où règne un climat favorable au règlement des conflits.

Dans la mesure où il est important de justifier par des arguments solides le recours aux différents MRC en matière de gouvernement, le sous-groupe a recommandé que les projets pilotes soient évalués et qu'en même temps une analyse plus approfondie soit effectuée en ce qui a trait aux coûts économique et social des systèmes actuels de gouvernement ainsi qu'au temps et aux énergies qui leur sont consacrés. On aurait ainsi l'information qui nous permettrait de définir de quelle façon et dans quel secteur de l'activité gouvernementale il est préférable de recourir aux autres MRC.

Le sous-groupe a mis par ailleurs l'accent sur la nécessité *d'assurer la formation et de modifier les mentalités des représentants du gouvernement* qui seront impliqués dans les MRC portant sur la politique publique. Il faudrait que l'on évite davantage de définir l'intérêt public à partir du haut et qu'on laisse davantage les autres définir ce qui est dans l'intérêt public (ou dans l'intérêt des différents groupes qui composent le public).

### **C. L'enseignement la gestion des affaires publiques**

Ce sous-groupe s'est attaché à examiner les établissements d'enseignement tels qu'écoles publiques et séparées, y compris les établissements postsecondaires.

L'un des secteurs qui doit être examiné est celui des *relations internes au sein des établissements*. À l'heure actuelle, une consultation avec la collectivité a lieu en ce qui a trait à l'élaboration des politiques au sein des établissements. Le sous-groupe a toutefois défini le besoin d'oeuvrer en faveur de meilleures communications, notamment avec les organes directeurs impliqués, d'enseigner les relations publiques et de mieux informer les gens sur l'existence de méthodes efficaces de RC dans les établissements d'enseignement.

Le maintien du rôle des *comités consultatifs permanents* a été jugé important. Ces comités offrent une possibilité de participation aux représentants de tous les groupements d'intérêt, ce qui permet au réseau de l'enseignement de bénéficier en permanence de conseils et d'une contribution active. Les besoins précis qui ont été recensés dans ce domaine portent sur la nécessité d'assurer une plus grande formation aux personnes qui font partie de ces comités et de revoir le mécanisme de sélection des membres appelés à siéger au sein des comités afin de s'assurer qu'ils sont représentatifs.

Le sous-groupe a recommandé que l'on examine les politiques et les protocoles actuels de RC au sein des établissements d'enseignement eux-mêmes. Il s'agirait de faire en sorte que la médiation soit effectuée par les pairs à tous les niveaux, solution qui a déjà fait ses preuves. De plus, il conviendrait que les établissements s'adressent à leurs ministres de l'Éducation et de la Justice pour que soient fixés des objectifs de politique globale indispensables à l'instauration d'un climat favorable à l'évolution des mécanismes internes au sein des établissements eux-mêmes.

Les relations avec l'extérieur pourraient être améliorées en renforçant la participation des parents et des organisations communautaires aux prises de décisions, par exemple grâce à la mise en place de comités consultatifs permanents des parents dans chaque école. Le sous-groupe a par ailleurs insisté sur la nécessité pour les établissements eux-mêmes de s'intégrer davantage à la collectivité pour participer à la vie communautaire. Il a pris l'exemple des séances de formation organisées par les collectivités en matière de règlement des conflits.

Les établissements d'enseignement devraient s'assurer qu'une formation portant sur les MRC fasse partie intégrante de tous les programmes de formation professionnelle et d'enseignement général. Certes, il se peut que certaines filières aient un besoin tout à fait évident de formation s'appliquant aux MRC (écoles de droit et de gestion, par exemple), mais le sous-groupe a estimé qu'il n'y avait aucune raison de s'en tenir uniquement à ces catégories. La raison en est que la tendance aujourd'hui est de donner à tout le monde une bonne formation en matière de règlement des conflits et non pas à la réserver à certains spécialistes. Il faut donc que les écoles assurent aussi une formation sur les MRC dans le cadre de leur enseignement général.

Le sous-groupe a conclu à l'importance de l'appui et du financement des centres de formation et de recherche universitaires en matière de MRC.

#### **D. Le gouvernement autochtone**

Le sous-groupe sur le gouvernement autochtone a jugé qu'il était inapproprié, compte tenu de la diversité des points de vue entre autochtones et à l'intérieur des différents peuples autochtones, et compte tenu de l'état actuel des principes d'autonomie de gouvernement autochtone, d'essayer de faire des recommandations précises concernant le recours aux autres MRC. Le sous-groupe a choisi plutôt d'énoncer le principe suivant, qui doit servir de guide aux réflexions dans ce domaine: *«Les fondements de l'autonomie gouvernementale sont le respect et le partage.»*

#### **E. Nécessité d'autres études**

Le groupe convient qu'il n'a fait qu'ébaucher un certain nombre de réflexions dont l'importance est grande. Il n'a pas touché à d'autres domaines dont l'importance est aussi très grande. En particulier, le groupe de travail a évoqué le gouvernement au sein des entreprises, les nouveaux modèles de gouvernement pluridisciplinaires qui font leur apparition ainsi que le rôle des nouvelles techniques, qui exigent d'autres études pour ce qui est du recours aux autres MRC en matière de gouvernement.



## Recommandations portant sur la suite du Forum

### Principes directeurs

Un dernier sous-groupe a proposé un ensemble de principes devant orienter les travaux futurs en matière de RC et de gouvernement. Ces principes ont été posés de la manière suivante:

- Nous avons un besoin urgent de stratégies efficaces devant permettre de faire progresser les travaux portant sur les MRC à la suite du Forum, en se fondant sur les principes suivants:
  - a) renforcer les liens entre les participants au Forum (régionaux et provinciaux) en tirant parti des techniques existantes;
  - b) tirer parti de toutes les possibilités pour faire appliquer les recommandations du Forum (en recourant, par exemple, aux conférences régionales et nationales);
  - c) faire en sorte que les membres des organisations nationales et provinciales existantes fassent la promotion des recommandations du Forum à leur niveau.
- Il faudrait que le gouvernement facilite la tenue d'une conférence pour étudier la possibilité d'élaborer une stratégie nationale de RC au profit des individus et des organisations, qui reflètent toute la diversité des régions, des formations et des disciplines. Dans ce but, et pour prolonger les travaux de ce Forum, le groupe de travail recommande que le Forum autorise la création d'une équipe de transition *ad hoc*.
- Le gouvernement devrait envisager l'organisation d'une table ronde nationale sur le règlement des conflits.

Les membres du groupe de travail sur le gouvernement et le règlement des conflits ont reconnu qu'il était nécessaire que le gouvernement joue un rôle actif en effectuant des changements et en favorisant et encourageant les changements devant être effectués par les autres parties prenantes. Parallèlement, toutefois, ils étaient tout à fait convaincus que le gouvernement ne devait pas être le seul à agir. Selon eux, des progrès notables étaient possibles dans le domaine du règlement des conflits pour que les gens puissent se gouverner eux-mêmes sans l'intervention du gouvernement.

À cette fin, chacun des membres du groupe de travail a signé un exemplaire du projet de document que le groupe a élaboré à la fin du deuxième jour du colloque. Ils voulaient par là témoigner de leur engagement vis-à-vis de l'avancement des travaux du colloque et de la mise en application des principes et des recommandations de celui-ci dans toute la mesure de leurs moyens en tant qu'individus et que membres d'un groupe ou d'une organisation. Les membres du groupe de travail ont convenu par ailleurs de rester professionnellement en contact à la suite du Forum de façon à continuer à progresser à partir des réalisations obtenues lors des deux journées du Forum.



# Annexe I au rapport du Groupe 5

## Résumé des discussions - Groupe 5

### Vision

#### *Les valeurs et les principes*

- responsabilités et devoir de rendre compte
- harmonie
- bien-être et richesse pour chacun
- qualité de la vie
- acceptation et célébration des différences
- confiance
- respect
- spiritualité
- honnêteté
- transparence
- participation
- esprit d'initiative
- éthique
- paix et ordre

#### *Les mécanismes et les méthodes*

- moins d'administration et plus d'encouragement
- protection des individus et des groupes vulnérables
- formation
- mécanismes de collaboration
- priorité et davantage de pouvoirs accordés aux collectivités et aux individus
- apport de ressources équitables à tout le monde
- abandon des mécanismes contentieux et adaptation des MRC
- réexamen des valeurs culturelles de l'entreprise
- intégration de la science et des valeurs
- intégration des mécanismes réglementaires et économiques
- coordination des réseaux
- orientation en fonction des valeurs et des principes
- amélioration permanente
- directives nationales en matière de MRC
- diversité et unité
- recours à la technique pour faciliter le changement

- nécessité pour les dirigeants d'être à l'écoute — adoption et promotion des valeurs

## **Les obstacles**

- la peur du changement
- la concurrence fondée sur une conception de la rareté; manque de confiance
- une plus grande diversité au sein de la société — le monde semble plus complexe
- l'impression « d'avoir la bonne solution »
- un manque de vision — du haut en bas de la hiérarchie
- l'abus de pouvoir; la peur de perdre
- l'inadéquation des mécanismes et des expériences
- le manque de confiance
- le manque d'information et de compétence
- le manque de responsabilité
- le manque de responsabilité lorsqu'il s'agit de faire face aux conflits et de les résoudre
- l'impression que l'harmonie et la paix excluent les conflits
- un trop grand individualisme
- le système conduit aux conflits sous l'effet de la concurrence — absence de développement durable
- le «syndrome de la paralysie»
- la crise de gouvernement n'est pas encore suffisamment sérieuse
- les gens se sentent mal à l'aise face aux ambiguïtés et aux ambivalences

## **Les possibilités**

- les gens ne sont pas totalement impuissants
- par le passé, la participation a donné lieu à des expériences positives
- une atmosphère de crise qui fait que l'on est davantage prêt à examiner d'un oeil critique la façon dont nous réglons les conflits
- les gens comprennent mieux le pouvoir des individus et l'influence qu'ils peuvent exercer
- un meilleur niveau d'instruction fait que les gens sont plus conscients des enjeux qu'ils ne l'étaient auparavant
- en raison des techniques actuelles, les communications ont lieu presque instantanément, ce qui peut avoir des effets aussi bien positifs que négatifs
- le secteur privé a acquis une grande expérience des MRC, qui peut être mise à profit pour régler les problèmes de gouvernement
- les turbulences actuelles créent la possibilité d'opérer des changements positifs à mesure que les hiérarchies traditionnelles s'écroulent

- le gouvernement est dans une certaine mesure motivé (dans son propre intérêt) à réduire ses dépenses en se débarrassant d'un certain nombre de programmes et de coûts — d'où des possibilités de changement
- la plus grande volatilité de l'opinion publique peut être propice au changement, mais il peut être par la même occasion plus difficile de prévoir où ce changement peut mener
- les gens sont davantage prêts à prendre en compte et à faciliter les différences à certains niveaux — individuel, communautaire, culturel
- davantage de gens réexaminent le statu quo
- un plus grand respect humanitaire — depuis les gens de la rue jusqu'aux chefs d'entreprise
- une plus grande participation au niveau communautaire conditionne l'apparition de nouvelles ressources pour l'ensemble des MRC
- les gens sont davantage prêts à discuter des valeurs — valeurs partagées, différences de valeurs
- il y a aujourd'hui davantage de moyens de communication entre les groupes et les individus — y compris les communications « personnelles » en plus des communications techniques
- le Canada est très privilégié comparativement à d'autres pays
- il y a de bons responsables à différents niveaux et dans différents secteurs sur lesquels on pourrait s'appuyer pour saisir l'occasion d'apporter des changements

## Les stratégies

### «Intangibles»

- le pouvoir ne découle pas de ce que le gouvernement va faire de ce rapport — même s'il est mis dans les cartons, il reste une source d'information et un produit que les participants au Forum peuvent ramener chez eux et mettre en place immédiatement lorsqu'ils agissent pour leur propre compte
- la stratégie n'a pas besoin d'être linéaire
- il faut s'assurer que les différentes clientèles s'impliquent au niveau des moyens de mettre en oeuvre les stratégies
- nécessité d'étendre l'examen des différentes méthodes de RC avant de s'en tenir à une méthode particulière
- nécessité de tenir compte à quel point il y a ici une question de coûts et des incitatifs que cela entraîne pour le gouvernement
- il faut voir que les coûts et les avantages sont sociaux en plus d'être économiques et monétaires — tenir compte des limites de méthodes telles que les analyses coût-bénéfice lorsqu'il s'agit de prouver la valeur des MRC
- il faut élaborer des stratégies permettant aux individus au sein des collectivités d'acquérir les compétences et les connaissances leur donnant la possibilité d'agir en matière de RC et de prendre part à «l'élaboration de capacités» en matière de gouvernement

- il faut adopter une démarche systémique et pluridisciplinaire en matière de MRC — recourir à des études de cas pour faire état des réussites d'une collaboration pluridisciplinaire en matière de RC
- il faut se doter des appuis nécessaires pour créer dans la collectivité les infrastructures devant permettre à celle-ci de jouer un plus grand rôle en matière de RC
- il faut développer les capacités et la confiance nécessaires à la consultation
- il faut définir la ou les clientèles auxquelles s'adressent les stratégies; c'est la meilleure façon de faire accepter les propositions par les différents groupes
- trois grands thèmes doivent être évoqués : l'évaluation, l'éducation et l'augmentation de la participation — il faut aussi considérer les valeurs
- lorsqu'on élabore le produit, il faut tenir compte des mentalités particulières de certains avocats du gouvernement et de l'extérieur, qui sont axés sur la procédure contentieuse — n'oublions pas qu'il faut que les organisations aient pleinement accepté le principe des autres MRC pour en retirer les bénéfices
- prendre bien soin de ne pas prendre un groupe en particulier comme bouc émissaire en l'accusant de résister aux MRC
- il faut s'adresser à nombre de gens et d'organisations et non pas simplement au ministère de la Justice
- nécessité d'adopter des stratégies claires sur le sort réservé aux recommandations

### *Les résultats concrets*

- faire en sorte que le gouvernement fédéral et que le ministère de la Justice fassent progresser l'opération par la voie du consensus
- demander une révision de la loi, des règlements, etc., dans le but d'apporter les changements qui doivent permettre aux mécanismes de règlement des conflits de jouer un rôle
- inciter le Canada à faire des recherches sur le coût des différentes formes de RC
- la stratégie ne doit pas s'en tenir uniquement à la vision de l'avenir — elle doit aussi s'attacher aux obstacles et à la façon de les surmonter pour que le rapport revête dans la pratique un plus grand intérêt pour les politiciens et autres décideurs
- faire quelque chose sur le modèle des examens de la santé nationale à la télévision pour sensibiliser le public avec les questions liées aux conflits et aux moyens de règlement

- étudier le coût du règlement des conflits après et avant la mise en place des autres MRC — on pourrait partir de l'expérience de l'ICBC (exemple donné par le Barreau du Haut-Canada, qui précise que deux tiers de sa caisse d'assurance sert tout simplement à payer les honoraires des avocats en justice — domaine dans lequel les MRC permettrait d'économiser beaucoup d'argent)
- possibilité d'apporter la démonstration de l'utilité des MRC en opérant par consensus dans l'élaboration de lois dans un domaine litigieux d'une façon qui amènerait un large éventail d'intervenants à appuyer la législation
- nécessité de familiariser les responsables politiques avec les avantages d'un désamorçage des conflits
- nécessité de mettre l'accent sur le RC pour ce qui est de l'éducation des enfants — travailler dans les réseaux scolaires et appuyer le corps enseignant pour qu'il utilise et enseigne les MRC — on pourrait aussi recourir au Conseil des ministres de l'éducation
- envisager d'élaborer des comptes rendus annuels sur le modèle des rapports concernant l'état de l'environnement afin de contrôler d'une année sur l'autre les progrès réalisés dans le domaine des MRC
- favoriser la mise au point de critères d'évaluation des gestionnaires du gouvernement (et des autres employés) permettant de savoir si la personne considérée applique efficacement dans son poste les différents MRC
- il faut examiner quelle image les médias donnent des conflits et de quelle façon ils rendent compte des moyens de les résoudre — faire qu'au sein de la collectivité, les gens élaborent des scénarios télévisés appropriés — savoir faire face à la mentalité qui veut «qu'une bonne nouvelle n'est pas une nouvelle»
- amener le gouvernement à la table (et faire en sorte qu'il y reste)
- le produit doit comporter une liste de tâches dont le gouvernement sera tenu responsable dans un délai de 12 mois ainsi que la liste des tâches dont les participants seront tenus responsables

### **Questions à envisager lorsqu'on discute de stratégie**

1. Est-ce qu'elle tient compte des obstacles? Lesquels?
2. Facilite-t-elle l'intégration des divers MRC au gouvernement?
3. Est-ce qu'elle reflète la vision? (valeurs et mécanismes)
4. Jusqu'à quel point peut-elle être mise en pratique?
5. Peut-on en contrôler l'application?



## **Annexe II au rapport du Groupe 5**

*Un meilleur gouvernement*



## UN MEILLEUR GOUVERNEMENT

### PARTIE I — CONTEXTE D'ANALYSE

Une vision axée sur la paix, l'ordre et le bon gouvernement doit s'inspirer des valeurs relatives au partage et au respect mutuel. À mesure que les Canadiens s'efforcent de mettre en oeuvre leur vision de paix, d'ordre et de bon gouvernement, des conflits et des litiges ne peuvent manquer de survenir. Ces conflits et ces litiges peuvent être un catalyseur positif de changement.

Il est fondamental de recourir à des mécanismes appropriés de gestion des litiges et de règlement des conflits si l'on veut pouvoir prendre de meilleures décisions. Il est nécessaire d'adopter une méthode efficace qui permette de tirer un meilleur parti de ces mécanismes dans l'ensemble de nos systèmes de gouvernement.

Le système de gouvernement est défini de manière générale comme étant l'ensemble des institutions gouvernementales et non gouvernementales, prenant des décisions officielles et officieuses, qui permettent aux Canadiens de se gouverner. Il englobe les institutions suivantes au plan national, provincial, régional et local :

#### Institutions gouvernementales :

- responsables et représentants élus — Parlement, assemblées législatives, conseils
- administration — organismes, commissions, offices, etc.
- justice — tribunaux : Cour suprême, etc.
- marché — économies :
- Premières nations

#### Institutions non gouvernementales :

- entreprises
- syndicats

## 152 Tracer la route du règlement des conflits

- environnement
- institutions religieuses
- enseignement
- consommateurs
- corps professionnels
- groupes communautaires

### PARTIE II — CADRE

Les moyens mis en oeuvre se font dans le cadre suivant :

#### A. GESTION DES AFFAIRES PUBLIQUES ET GROUPES LOCAUX

Il s'agit d'un mécanisme récurrent et d'application permanente que l'on peut subdiviser en quatre étapes liées entre elles :

- étape 1 — préparation du terrain
- étape 2 — mise en place d'une structure
- étape 3 — mise en application et évaluation
- étape 4 — entretien du processus

#### Étape I — Démarrage (dans l'immédiat)

- principe général du retour à des décisions prises par la voie du consensus
- plus grande efficacité (meilleures décisions — décisions d'application durable)
- solutions plus exhaustives
- économie de coûts — ressources humaines et financières
- renforcement des relations
- réduction des tensions et des conflits
- solution de rechange viable face aux systèmes actuels décevants
- relations publiques plus positives

--stratégies recommandées :

1. effectuer une analyse et une recherche préliminaires — analyser les systèmes de RC existants pour voir en quoi leur fonctionnement est défectueux et offrir des possibilités et des modèles d'amélioration

2. identifier les alliés et les réseaux de soutien

3. faire accepter les principes par les institutions visées

4. se servir des experts en RC comme catalyseurs et renforcer la crédibilité des RC

5. fournir des études de cas précises des RC

Deuxième étape — Mise en place de la structure (dans un futur rapproché)

1. réaffecter les ressources aux RC — ressources humaines et financières, descriptions de fonctions actuelles

2. élaborer les schémas de responsabilité et de coordination

3. mettre au point des objectifs à court et à long termes, notamment en ce qui a trait au contrôle de la qualité et aux normes et aux mécanismes d'évaluation

4. tirer parti des possibilités et des mécanismes existants (internes et externes) — fédérations, associations, associations ou groupements communautaires, etc.

Troisième étape — Mise en application et évaluation

1. élaborer des objectifs de formation souples et permanents aux différents niveaux de besoins

2. se doter d'instruments et d'outils de formation accessibles, souples et transférables

3. mener à bien des projets pilotes pour faire la démonstration des succès, recueillir des engagements et créer un effet d'entraînement

Quatrième étape — Entretien du processus

1. faire pression pour obtenir des lois d'application

2. dépasser les projets pilotes

3. mettre l'accent sur le développement durable des RC

## B. LES GOUVERNEMENTS FÉDÉRAL, PROVINCIAUX ET TERRITORIAUX

1. objectif : obtenir que l'on ait normalement recours aux techniques de RC pour discuter et trancher des questions de politique publique

2A. mettre en place tout un éventail de projets pilotes pour résoudre les questions de politique publique par la voie du règlement des conflits (non judiciaires)

(i) litiges — commerciaux et politiques

(ii) élaboration des politiques — législatives, règlements, application des politiques

remarque : a) on a recueilli à l'heure actuelle suffisamment d'éléments de preuve pour procéder à des projets pilotes en matière de justice; b) consultation nécessaire en matière d'établissement des projets pilotes — transparence, ressources, représentativité; c) diverses parties prenantes éventuelles — au sein des gouvernements, entre les gouvernements, etc.

2B. changement des comportements (au sommet — crédibilité)

2C. engagement en faveur du changement au coeur du système (équipe spéciale de soutien faisant de la médiation en Saskatchewan — mise d'une équipe à la disposition des autres ministères par le ministère de la Justice)

2D. changement du cadre législatif (projet de loi fédéral C-62 par exemple)

-- il n'y a aucune raison pour que le travail actuel de médiation ne puisse être fait par quelqu'un de l'extérieur du gouvernement; il faut toutefois que les mentalités s'y prêtent au sein du gouvernement

3. évaluer les projets pilotes, les coûts sociaux et économiques et les dépenses en temps et en énergie des systèmes actuels

4. donner une formation et changer les mentalités des représentants du gouvernement (ABC y compris) devant prendre part au RC dans le domaine des politiques publiques

-- s'efforcer de moins définir l'intérêt public « de haut en bas »

## C. ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT

- il s'agit de mettre l'accent sur

--les relations internes

--les relations avec l'extérieur

--les relations avec les autres établissements d'enseignement et d'intérêt social

au sein des établissements d'enseignement secondaire et postsecondaire publics et séparés

### 1. Relations internes

-- élaboration des politiques au sein des établissements — il y a à l'heure actuelle des consultations avec les collectivités

-- enseigner les aptitudes à sensibiliser le public

-- fournir l'information disponible concernant ce qui marche le mieux

-- mettre en place de meilleures communications, notamment avec les organes directeurs, tout au long de l'opération

### 2. Comités consultatifs permanents

-- les représentants de tous les groupes s'impliquent à l'heure actuelle, ce qui permet de disposer en permanence de mécanismes consultatifs dynamiques au sein des systèmes

Besoins :

-- formation des personnes impliquées

-- comptes rendus du mécanisme de sélection concernant les comités

### 3. Élaboration des mécanismes internes

-- examiner les politiques et les protocoles actuels de RC au sein des institutions elles-mêmes — examen des fonctions de coordination

-- s'adresser aux ministres de l'Éducation et de la Justice pour qu'ils élaborent des objectifs de politique généraux visant à faciliter et à encourager la modification des mécanismes internes

-- prévoir une médiation par les pairs à tous les niveaux — des effets très positifs ont déjà été enregistrés

#### 4. Les relations avec l'extérieur

-- renforcer les liens avec les parents et avec les organisations communautaires au sens large pour prendre des décisions — mettre en place, p. ex., des comités consultatifs permanents des parents dans chaque école

-- les institutions elles-mêmes doivent s'ouvrir davantage à la collectivité pour contribuer plus largement à la vie communautaire — en patronnant, p. ex., des stages de règlement des conflits au sein des collectivités

#### 5. Programmes de cours

-- tous les programmes d'enseignement général et professionnel doivent comporter une formation concernant les différents MRC

#### 6. Universités

-- appui et financement des centres de formation et de recherche universitaires sur les MRC

### D. LE GOUVERNEMENT AUTOCHTONE

-- le principe de l'autonomie de gouvernement est fondé sur le respect et le partage

### E. AUTRES ÉTUDES NÉCESSAIRES

1. Gouvernement des entreprises
2. Apparition de nouveaux modèles pluridisciplinaires de gouvernement
3. Étude du rôle éventuel des techniques

### PARTIE III — PRINCIPES DIRECTEURS

Nous avons un besoin urgent de stratégies efficaces visant à faire progresser les travaux découlant du Forum en ce qui a trait aux autres MRC en se fondant sur les principes suivants :

- renforcer les liens entre les participants au Forum (régionaux et provinciaux) en faisant appel aux techniques disponibles
- saisir systématiquement l'occasion de faire appliquer les recommandations du Forum (dans les conférences nationales et régionales, par exemple)
- les membres des organisations nationales et provinciales existantes doivent promouvoir l'application des recommandations du Forum à ces différents niveaux.

Le gouvernement devrait encourager l'organisation d'une conférence visant à étudier la possibilité de mettre en place une stratégie nationale de RC au profit des individus et des organisations en tenant compte de toute la diversité des régions, des formations et des disciplines. À cette fin, et pour faire avancer les travaux du Forum, le Forum autorise la création d'un comité de transition *ad hoc*. Le gouvernement devrait envisager la création d'une table ronde nationale sur les RC.



## **Annexe III**

### **Liste des participants au Forum par atelier**



## **Atelier 1a**

# **Promotion, mise en marché des mécanismes de règlements des conflits et éducation du public**

BARTHELEMY-ASNER, Claudette  
BEAULIEU, Henri-Claude  
BENOIT, Jean  
BRISTOW, David  
CHORNENKI, Genevieve A.  
CRÊTE, François  
FOX, Jerry  
GAUTHIER, Denis F.  
LECKIE, Merrill  
MARQUIS, Anne  
MILLER, Jack R.  
MILLER, Marianne  
MORSE, Linda  
MURDOCH-MORRIS, Peggi  
NOREAU, Martine  
PALMER, Susanne  
PRICE, Francis  
ROCHE, Evita  
SEATON, Walter  
STITT, Alan  
TURNER, Ted  
TWIST, John

## **Atelier 1b**

# **Promotion, mise en marché des mécanismes de règlements des conflits et éducation du public**

BAKER, Deborah L.  
BUZZEO, David  
CAULIEN, Hans  
CHRISTOFF, George  
EFFLER, Barry  
GOULD, David G.  
HARTMAN, F.  
HINKLEY, Brian  
HLECK, Paul  
LODS, Marianne  
MILLER, Brian  
NORDQUIST, Phyllis  
OKAZAKI, Abraham  
PATTERSON, Pamela  
RIEKMAN, Carol  
SHEPHERD, Coleen  
SHIELDS, Richard  
SNIDER, Owen  
SPENCER, Bruce  
STEBER, George  
THOMAS, David  
TUPPER, A. Douglas  
WOODRUFF, Kent  
WOLFE, Louise

## **Atelier 2**

# **Normes, titres et accréditation des médiateurs**

ALBERTYN, Christopher  
BOWN, Ann  
DUNN, Theresa  
EISEN, Resa  
ENGLISH, Peggy  
EVANCIC, Roman  
EVANS, David  
FAIR, Joan  
FITZGERALD, G.  
FRAMPTON, John  
GRAHAM, Robert  
HALLMAN, Margot  
HOFFMAN, Ben  
KATZ, Fay-Lynn  
KRISTJANSON, Florence  
LANDAU, Barbara  
MATTHIAS, Mel  
PEACHEY, Dean  
PICARD, Cheryl  
PORTLOCK, Peter  
SACK, Jeffrey  
SCHMIDT, Janet P.  
SHAMSHER, Mohammed  
STARNES, Suki  
STORIE, Flaurie  
TAIT, Glenn  
WALTER, Barbara  
YERGEAU, Celine  
YOUNG, Paul  
BRAMLEY, Alan  
WEAVER, Katherine

## **Atelier 3**

# **La formation des médiateurs**

BALLANTYNE, Wendy  
BERNSTEIN, Norman  
BIDELL, Joan  
BOUCHARD, Mario  
BRECKENRIDGE, Jim  
CARLSON , Tannis  
HAWCO, Gerard  
HAWKINS, Alaine  
HIGGINS, Janine  
HUBER, Marg  
MARTIN, Lorraine  
PHILLIPS, Donna  
RANKIN NEVILLE, Donna  
REDEKOP, Paul  
ROONEY, Larry  
ROY, Serge  
SCHIPPER, Mieke  
SMITHERAM, Verner  
TEPPER, Molly  
TONELLATO, John

## **Atelier 4a**

# **Le règlement des conflits dans l'administration de la justice**

ANDREACHUK, Lori G.  
ANTAKI, Nabil  
DÉCARY, Robert  
ELDRIDGE, Carole  
FORGET, François  
GLUBE, Constance  
KIRVAN, Myles  
KRAYENHOFF, Luke  
KUEHL, Sandra  
LANYON, Stan  
MACLEOD, Adele  
MCCORMACK, Judith  
MCFARLANE, Julie  
NOREAU, Martine  
PATTERSON, Grace  
PAYNE, Julien (ONT)  
PINEAU, Michele A.  
POITRAS, Lawrence A.  
ROULEAU, Gontran  
RYDER LAHEY, Pamela  
SACHS, Elizabeth  
SAUNDERS, Brian  
SHERBATY, Lianne

## **Atelier 4b**

# **Le règlement des conflits dans l'administration de la justice**

BOLTON, Anne  
CROSBY, Doreen  
CZUTRIN, George  
DONNELLY, Margaret  
FELD, Lisa  
GINGERICH, Newt  
HARVEY, Bob  
HART, Christine  
HEWAK, Benjamin  
LEVINE, Naomi  
LYON, Cecil  
MACPHERSON, Lorne  
MARESCA, June  
MCWHINNEY, Robert  
METCALFE, Kathleen  
MILLIKEN, Jim  
MOORE, Ken  
MOORE, Marlene  
MOXLEY, Ross  
SIROIS, Jacques  
SLOMAN, Inta  
SOLKOWSKI, Rick  
SYLLIBOY, Dale  
VERGIS, Anna Anita  
WALTER, Murray

## **Atelier 4c**

# **Le règlement des conflits dans l'administration de la justice**

ALVAREZ, Henri C.  
ANTAKI, Nabil  
BEATTIE, Allan  
BLAKE, Arlene K.  
BLOYE, Brian  
BOWLES, Patrick  
BRENNAN, Lloyd  
CHRISTMANN, John H.  
CLARKE, George  
CUMMING, Susan  
EDWARDS, Brenda  
EVANS, Christine  
GARDINER, Brian  
HEWITT, Ron  
LUTHER, Donald  
LYSYK, Kenneth  
MADDISON, Harry  
MC EWAN, Sandra  
MCDOUGALL, Don  
PIRIE, Andrew  
POITRAS, Lawrence A.  
REID, Reginald  
SOLKOWSKI, Rick  
ZUTTER, Deborah Lynn

## **Atelier 5**

# **Règlement des conflits et gouvernement**

AGGREY, José  
ARNESEN, Wayne  
BELL, Catherine  
BENOLIEL, Barbara  
BOWRON, Beate  
CHATAWAY, Cynthia  
COCHRANE, Michael  
DORCEY, Anthony  
GREGORY, John  
HARRIS, Bob  
JACKMAN, Richard  
JESTY, Frank  
KEASHLY, Lora Leigh  
KEIRNES YOUNG, Barbara  
KELLY, Kathleen  
LAWRENCE, The Hon. Allan F.  
LIGHTWOOD, Jill  
LOWRY, Claudia  
MARSZEWSKI, Eva  
CHEESEMAN, Stephen (alias Judy Ryan)  
SIGURDSON, Glenn  
SWORD, Deborah L.  
VECHSLER, Michael  
WEDGE, Mark  
WEILER, Richard J.

## **Annexe IV**

### **Liste des animateurs et des rapporteurs**



## **Animateurs**

SLOAN, Gordon (ANIMATEUR PRINCIPAL)

BOISJOLY, Christiane

CAMBELL, Sally

GARDNER, Glen

MCRAE, Brad

MATTEAU, Sylvie

RENAUD, Pierre

WILEY, Frank

WITT, Camilla

## **Rapporteurs**

SCHMIDT, Rosemarie (RAPPORTEURE PRINCIPALE)

BAILLY, Ayumi

DEVON DODD, Julie

HARRIS, Terry

KENNEDY, Christine

OLYNYK, John

PRIES, Betty

WHITMORE, Elinor

WILSON, Ginny



## **Annexe V**

### **Membres du comité directeur**



## Comité directeur

BRANSON, Cecil  
 (PRÉSIDENTE DU COMITÉ DIRECTEUR)  
 Directrice exécutive, British Columbia International Commercial  
 Arbitration Centre  
 Bureau 670, 999 Canada Place, World Trade Centre, Vancouver (C.-B.)  
 V6C 2E2  
 Bur : (604) 684-2821 Télécop. : (604) 641-1250

ACTON, Ken  
 Directeur, services de médiation, ministère de la Justice  
 Bureau 220, 2151 Scarth Street, Regina (Saskatchewan) S4P 3V7  
 Bur : (306) 787-5747 Télécop. : (306) 787-0088

BIRT, Robert  
 Directeur exécutif, Institut canadien pour la résolution des conflits  
 a/s Université Saint Paul, 223, rue Main, Ottawa (Ontario) K1S 1C4  
 Bur : (613) 235-5800 Télécop. : (613) 235-5801

BARON, Guy  
 Conseil juridique, Projet sur les MRC, ministère de la Justice du Canada  
 239, rue Wellington, Ottawa (Ontario) K1A 0H8  
 Bur : (613) 957-4695 Télécop. : (613) 957-8030

ELLIOTT, David  
 Avocat  
 313 LeMarchand Mansion, 11523-100 Avenue, Edmonton (Alberta) T5K  
 OJ8  
 Bur : (403) 482-2379 Télécop. : (403) 488-2977

GOLD, Neil  
 Davis and Company  
 2800 Park Place, 666 Burrard Street, Vancouver (C.-B.) V6Z 2C7  
 Bur : (604) 687-9444 Télécop. : (604) 687-1612

MATTEAU, Sylvie  
 McConomy, Tremblay, McIninch, MacDougall  
 1253 McGill College, Bureau. 955, Montréal (Québec) H3B 2Y5  
 Bur : (514) 875-5311 Télécop. : (514) 875-8381

MCMECHAN, Sylvia  
 Directrice administrative, The Network: Interaction for Conflict  
 Resolution  
 National Office Conrad Grebel College, Waterloo (Ontario) N2L 3G6  
 Bur : (519) 885-0880 Télécop. : (519) 885-0806

NIEDERMAYER, Paul

Juge de la cour familiale

Cabinet du juge, 45 Alderney Drive, P.O. Box 1253, Dartmouth, Nova Scotia, B2Y 4B9

Bur : (902) 424-4317 Télécop. : (902) 424-0567/(902) 852-3327

RIOPPELLE OUELLET, Shirley

Conseil juridique, Ministère de la Justice du Canada

222, rue Queen, Bureau 945, Ottawa (Ontario) K1A 0H8

Bur : (613) 957-9601 Télécop. : (613) 957-2491

## **Annexe VI**

**Transcription du discours d'ouverture  
prononcé par M. George Thomson,  
Sous-ministre de la Justice**



Thank you Mr. Branson, members of the judiciary, members of the Steering Committee, ladies and gentlemen:

It is a great pleasure to be here with you. This is one of the first opportunities for experts from across disciplines, and from across Canada, to come together to consider the most vital issues in the field of Alternative Dispute Resolution.

You have undertaken a major challenge - to begin discussions that will shape the design, development, and implementation of an action plan for promoting dispute resolution in Canada.

**Vous représentez une gamme impressionnante de disciplines: le monde universitaire, les organismes non-gouvernementaux, le gouvernement, la magistrature, les associations professionnelles, la formation et le secteur des affaires. Il ne fait aucun doute que vous apporterez beaucoup de richesse et d'intensité à vos discussions, ce qui ne serait pas possible sans votre contribution.**

You represent an impressive variety of disciplines and you come from academia, non-governmental organizations, government, the judiciary, professional associations, trainers, and the business sector. Clearly, this ensures a richness in depth to your discussions that would not otherwise be possible.

The breadth or representation and experience in this room highlights for me three obvious, but important points:

1. First, that ADR is not a single, agreed-upon process or model; it is many different processes that may or may not be appropriate in other circumstances and for other types of disputes.
2. Second, that there is an enormous amount of variation and creativity in this field, all of it motivated by a desire to make the resolution of disputes more efficient, less expensive, and more supportive and positive for the parties involved in those disputes.
3. And third, that there is a great deal we can learn from one another, across disciplines and across different areas of legal dispute. Perhaps the most important aspect of this forum is the fact that it will enable that learning process across boundary lines to occur, not only over these two days but also, I hope, well after the forum is over.

This forum - and it is a forum, not a conference - is an occasion for rolling up your sleeves and working together. Because everyone here is experienced, everyone here has a contribution to make. That is why the organizing committee carried out surveys on which it based the agenda, the workshop topics, and issues for discussion.

I know the organizing committee's hope is that everyone will build on the dynamics of the meeting to achieve results that are worthy of your time and of the issues at hand.

**Comme vous, l'expérience m'a appris que le règlement des conflits permet de régler certains problèmes qui entraînent pour les personnes des coûts énormes d'ordre émotionnel, social et économique. Mon appui aux mécanismes de règlement de conflits a débuté lors de mon expérience antérieure à titre de juge d'un tribunal de la famille, expérience qui m'a permis de voir - trop souvent même - les résultats douloureux et coûteux de l'approche strictement contradictoire**

Like each of you, I have learned from experience that ADR offers ways of resolving some of the problems that present terrible emotional, social and economic costs to people. My support for ADR began during an earlier career as a family court judge, when I was able to see, much too often, the painful and costly results of the adversarial process.

As many here know, there are potential barriers to using ADR in family matters - for example, when there is a serious power imbalance between the parties themselves. However, based on my experience, I am convinced that family law mediation that comes with appropriate safeguards is an essential tool that must be available for family law disputes. This is one reason why the federal government's support for unified family court expansion in Ontario is tied to the province's assurance that conciliation services, among others, will be available to those who come before these new courts. More recently, while I was with the Ontario government, we supported those who established the Dispute Resolution Centre at the Ontario Court General Division in Toronto. This is an interesting court-based model for resolving civil disputes that should teach us a great deal about this particular application of the process.

The range of issues on your agenda demonstrates that we have still much to learn about the effectiveness of ADR techniques in certain situations, about the skills of those who practise ADR must or should have, about when mediation and other techniques are cost-effective; about the relative effectiveness of court-based models as opposed to those that are not part of or directed by the court, about the kind of training and education that produces public support for ADR; the extent to which ADR should be part of the publicly funded system or privately funded by the parties, and so on.

**Je suis impressionné par la volonté de vous tous qui oeuvrez dans ce domaine de soulever, d'examiner et de discuter vigoureusement de ces questions. Je crois qu'il existe une obligation pour nous tous qui appuyons ou qui pratiquons les mécanismes des règlement de conflits, d'apprendre suite à nos expériences, de les évaluer, et de faire avancer collectivement notre compréhension de chacun des points qui seront discutés lors de ce Forum.**

I have been impressed with the willingness of people in this field to raise, examine and debate strongly these issues. I think there is an obligation on all of us who support or practise ADR to learn from these experiments, to evaluate them, and collectively to advance our understanding of each of the issues to be discussed during this conference.

At the same time, I think we should always remember that the system by which people litigate did not achieve perfection before society was prepared to make a major commitment to it. By the same token, a given model of ADR does not have to achieve perfection before it can be seen as useful, or it can be defended as a valuable attempt to make the resolution of disputes easier.

As long as we are prepared to learn, for example, by holding and coming to a forum such as this one, and provided we support the research that gives us reliable answers, then there is no reason why we should resist efforts to make ADR a much larger part of the system of dispute resolution.

I mentioned the forum's agenda earlier and I would like to complement those who put it together and to reinforce what a marvellous opportunity for learning is contained within it. Over the next two days, you will be involved in five key groups, each of which is considering important issues:

- |  |  |
|--|--|
| <p>1. <b>Comment promouvoir et mettre en marché le domaine des règlements des conflits et renseigner le public à ce sujet; par exemple, quel est le rôle de l'éducation du public (à l'école et à l'extérieur) en matière de promotion des règlements de conflits?</b></p> | <p>1. How to promote, market, and educate the public about dispute resolution: for example, what role does public education (in and out of school) have in promoting dispute resolution?</p> |
| <p>2. <b>Comment définir les qualifications et l'expérience des médiateurs et comment les accréditer pour effectuer ce travail? Comment devrait-on établir des normes et, le cas échéant, quelles devraient être les normes minimales?</b></p>                             | <p>2. How to define mediators' qualifications and credentials and how to certify them for practice: should standards be established and, if so, what should be the minimum standards?</p>    |
| <p>3. How should mediators be trained and what minimum standards should be established for training programs?</p>  |  |
| <p>4. How does dispute resolution relate to the administration of justice: what could or should governments do to make unconventional dispute resolution processes available to the public?</p>  |  |

- |   |   |
|---|---|
| <p>5. <b>Comment le domaine des règlements des conflits peut-il être utilisé dans la gestion publique? De quelles façons les méthodes aident-elles à élaborer des politiques dans les domaines où le public a un grand intérêt? Que pouvons-nous tirer des pratiques traditionnelles de règlement des conflits en vigueur chez les peuples des Premières nations?</b></p> | <p>5. How dispute resolution can be used in governments: what ways could its methods assist in developing policies in matters of intense public interest? What lessons for self-governance can be adopted from traditional methods of resolving disputes which have long been practiced by first nations?</p> |
|---|---|

As we commit ourselves to identifying what works best, we are to ensure that a desire for new, more effective models and the hunger for learning do not overshadow the need to uphold fundamental principles of justice. As former Supreme Court Chief Justice Brian Dickson said recently:

"I believe those who support ADR are committed to the fundamental principles of justice that must be respected in any dispute resolution system. In fact, many of you developed a commitment to the innovative approaches you are part of because of your concern that the present system was failing to fully reflect and support those principles. This is why I believe it is possible to move forward aggressively to test and expand innovative ADR techniques without fear of losing sight of the shared goals we would all set for the resolution of legal and other disputes."

Given my present role as part of the Department of Justice, I would like to say a few words about those disputes of obvious interest to us where the State or the Crown is one of the litigants.

There are a number of factors that have tended to make the introduction of innovative approaches to resolving disputes more difficult when the government is one of the parties:

- |   |  |
|---|--|
| <p>1. The perceived power imbalance when government is a party tied very much to the belief that the government as a litigant has the ultimate deep pockets.</p>  |  |
| <p>2. <b>La préoccupation que doit avoir le gouvernement en tant que partie à un litige concernant la valeur jurisprudentielle d'un règlement au sein d'un ministère et de son impact sur d'autres litiges semblables impliquant le gouvernement.</b></p> | <p>2. The concern government as litigant must have about the precedent which the resolution of one case within one department may set for a host of similar cases across government.</p> |
| <p>3. The need for government to be transparent in its practices which at a minimum can complicate ADR processes.</p>   |  |
| <p>4. The legitimate expectation that governments be accountable both financially and operationally. A reasonable settlement in a particular case may not be defensible in the broader politically sensitive court of public opinion.</p>                 |  |

5. The need to ensure settlements in accord with the established policies of the government which may limit what is possible in any particular case.
6. Finally, the roles of government in themselves can have an enormous impact. An easy example is the existing budgetary rule that says, with some exceptions, that if a department loses in court the award is paid from the central funds of government whereas, if it settles, that money must come from its own budget.

For these and other reasons, there has been a perception that the Crown or State is less able or appropriate for the introduction of innovative approaches to dispute resolution. That, however, is changing for a number of reasons including:

- |  |  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Le ferme appui du Ministre de la Justice de promouvoir le développement du domaine des règlements des conflits au sein et à l'extérieur du gouvernement.</b></li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Our Minister's strong commitment to fostering the development of ADR both inside and outside government.</li> </ol>  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Secondly, the present financial circumstances of government which place it in the position of many other financially precarious litigators and make our clients eager to support lower cost processes and settlements.</li> </ol>  |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>3. The growing recognition that comes from an increasing number of individual successes that ADR can be an effective technique even in cases where the State is a party. For me, the successful and growing use of mediation in child protection cases where the State is represented by the child welfare authority as in all powerful parties has been a vivid demonstration that with proper protections ADR can work even in these high risks, obviously unequal environments.</li> </ol> |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>4. <b>Finally, les efforts qui sont mis de l'avant afin d'éduquer et de former nos avocats concernant l'utilisation des mécanismes de règlement des conflits ainsi que de les sensibiliser aux approches qui auparavant n'étaient pas perçues comme étant utiles aux avocats plaideurs du secteur public commencent à se concrétiser.</b></li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Finally, the work being done to teach and train our lawyers in the use of ADR techniques and to make them receptive to approaches that were not traditionally seen as part of a public sector litigators tool is beginning to have an impact.</li> </ol> |

We are trying to build on the commitment our Minister made at an ADR conference in Vancouver about one year ago to support ADR within government. I can give you some examples:

1. The government is involved in thousands of contracts. Some, inevitably, lead to disagreements. We are drafting dispute resolution clauses for inclusion in government contracts. There will be a reporting mechanism to ensure that they are being used.

- |  |   |
|--|---|
| <p>2. <b>Nous travaillons à l'élimination de l'obstacle aux règlements qui se retrouve au sein de la présente politique gouvernementale dont je viens de vous parler. Il est évident que toutes les politique ainsi que la meilleure formation au monde ne pourront pas réussir si on n'élimine pas les avantages financiers évidents qui permettent de différer un dossier ou d'intenter une action en justice.</b></p> | <p>2. We are about to remove the barrier to settlement in existing government policy that I spoke of a few minutes ago. All the policy papers and training in the world will not work if we do not eliminate obvious financial incentives to lay a matter or to take it to trial.</p> |
| <p>3. We are working with specific federal departments and agencies to develop concrete plans to use ADR in some or all of its cases. We are introducing a method of keeping track of <i>all</i> of our clients legal costs (including litigation) and then developing plans with each of them which include specific cost reduction targets tied to the use of ADR and other techniques.</p>                            |   |
| <p>4. We are adding ADR options to new statutes. For example, the recently proclaimed Canadian Environmental Assessment Act which provides for use of mediation to assess environmental effects of a project. It may be used on its own or in support of a panel review, under the Act.</p>  |   |
| <p>5. <b>Nous permettons l'utilisation de mécanismes de règlement des conflits au sein de notre Ministère, par exemple, dans des dossiers de harcèlement.</b></p>  | <p>5. We are providing for ADR in internal matters, for example, cases of alleged harassment of employees.</p>  |
| <p>6. We are continuing to train our lawyers and to fund research which will help us identify where in the use of these initiatives we can be most effective.</p>  |   |

Innovative approaches to dispute resolution is increasingly being recognized as a legitimate part of the criminal justice system, and with there being much to learn from other systems in a small number of Canadian experiments that focus upon restorative justice techniques that bring together defender and the victim in the community. Circle sentencing with the aboriginal communities, early resolution discussions in the effective use of pre-trials, victim offender mediation programs are some examples of the approaches with promise being used in the criminal law field.

**Il est évident qu'il reste beaucoup de chemin à parcourir. Notre but commun est de servir le public, individuellement et en tant que groupe, et un grand sentiment d'urgence doit nous animer. Comme le disait le ministre de la Justice lors du colloque de l'Association du Barreau canadien l'année dernière :**

Obviously, we have much to learn and much remains to be accomplished. Our common purpose is to serve the public, individually and as a group, and we must act with a strong sense of urgency. As my Minister said at the Canadian Bar Association's symposium last year:

"The development of mechanisms for alternative dispute resolution are not simply options, they are an imperative."

I assure you that I speak for both the Minister and myself when I say that we look forward to the outcome of this forum and we will be paying close attention to the ideas and plans that emerge from it. I thank you for this opportunity to speak with you and wish you great success in the difficult and very worthwhile work that lies ahead of you today, tomorrow, and thereafter.



## **Annexe VII**

### **Évaluation du Forum**



# FORUM CANADIEN SUR LE RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS

## RÉSULTATS D'ÉVALUATION

### Vue d'ensemble

Le Forum national sur le règlement de conflits a donné à un éventail d'intéressés dans le domaine une occasion unique de se réunir pour discuter de questions d'intérêt commun. Tandis que les résultats d'évaluation laissent croire que le Forum a connu sa part de difficultés et qu'il y a place à l'amélioration sur tous les plans, les résultats montrent aussi que la plupart des participants estiment qu'en dépit de ces difficultés, le Forum a connu un énorme succès. La multitude de suggestions concernant des améliorations à apporter au Forum aideront grandement les organisateurs d'activités semblables à l'avenir.

### Introduction

Voici un résumé et une analyse des résultats de l'évaluation du Forum national sur le règlement de conflits. L'évaluation visait à recueillir des commentaires des participants sur leur satisfaction à l'égard du Forum. Les membres du Comité directeur ont cru que les commentaires formulés par ceux qui ont participé activement au Forum seraient utiles aux organisateurs d'autres forums ou aux personnes qui planifient des activités semblables, puisque les résultats fournissent quelques idées et suggestions intéressantes sur les choses « à faire et à éviter » ainsi que sur les forces et les faiblesses de la planification et de l'exécution d'une telle activité.

### Plan et méthodologie d'évaluation

Le questionnaire d'évaluation se compose d'une série de dix-sept questions sur divers aspects du Forum. De plus, les participants pouvaient indiquer le groupe de travail dont ils ont fait partie. Toutes les questions, à l'exception de celles se rapportant aux prochaines étapes et à d'autres commentaires sur le Forum, offraient aux participants deux façons de répondre - une échelle pour évaluer leur degré de satisfaction (excellent, très satisfaisant, satisfaisant et peu satisfaisant) par rapport à des éléments particuliers du Forum et un espace pour formuler des commentaires.

### Les résultats de l'évaluation

Cent dix-sept participants sur environ deux cents ont rempli le questionnaire d'évaluation distribué lors de la séance plénière de clôture du Forum national sur le règlement de conflits. Environ 20 % des répondants ont choisi de ne pas identifier le groupe de travail dont ils ont fait partie.

Pour faciliter la présentation, nous avons groupé les résultats d'évaluation en six catégories distinctes :

- (i) les opinions des participants sur l'organisation du Forum, c'est-à-dire le processus d'inscription, l'emplacement, les salles de réunion, la durée du Forum;
- (ii) des composantes particulières du déroulement du Forum, c'est-à-dire la séance plénière d'ouverture, le déjeuner-dialogue, la séance plénière de clôture, la présentation des rapports sommaires des groupes de travail;
- (iii) les groupes de travail, c'est-à-dire les sujets choisis pour les groupes de travail, le concept d'équipe d'animateur/rapporteur, la démarche adoptée dans chaque groupe de travail, le nombre de participants;
- (iv) d'autres composantes du Forum, comme la possibilité de constituer des réseaux de relations et l'information fournie dans des cartables;
- (v) les prochaines étapes prévues;
- (vi) d'autres commentaires sur le Forum.

### **(i) Opinions des participants sur l'organisation du Forum**

On a posé aux participants plusieurs questions sur l'organisation du Forum. Les résultats laissent croire que dans la plupart des cas, les répondants sont satisfaits du lieu choisi pour tenir le Forum - à Toronto; de tenir le Forum dans un grand centre de congrès - l'Hôtel Royal York; des salles de réunion; de la durée du Forum (2 jours) et du processus employé pour l'inscription des participants au Forum.

#### LIEU DU FORUM - GRAND CENTRE MÉTROPOLITAIN - TORONTO

Quatre-vingt-quatorze pour cent des répondants considèrent le lieu du Forum - dans un grand centre métropolitain - de satisfaisant à excellent (E = 55; TS = 38; S = 17)<sup>1</sup>. Selon quelques répondants, tenir le Forum dans un grand centre métropolitain facilite l'organisation des transports, l'endroit est facile d'accès et commode. D'autres notent que le fait de tenir le Forum à Toronto offrait aux participants un vaste choix d'activités dans leur temps libre ainsi que l'occasion de profiter de ce qu'une grande ville peut offrir. Toutefois, en dépit de leur satisfaction à l'égard du lieu du Forum, certains participants indiquent qu'il serait intéressant de tenir un tel Forum dans un centre plus petit. De même, on suggère qu'il serait utile de tenir d'éventuels forums de suivi dans d'autres régions du pays. Cela permettrait aux participants de prendre conscience des différences régionales en fait d'application des mécanismes de règlement de conflits.

#### TENIR LE FORUM DANS UN GRAND CENTRE DE CONGRÈS - L'HÔTEL ROYAL YORK

Quatre-vingt-seize pour cent des répondants estiment que le choix de tenir le Forum dans un grand centre de congrès est satisfaisant à excellent (E = 47; TS = 43; S = 22). Selon un répondant, tenir le Forum dans un grand centre de congrès confère un sentiment d'importance et de sérieux à l'événement. Toutefois, cette personne ajoute

---

<sup>1</sup> E - Excellent; TS - Très satisfaisant; S - Satisfaisant

que le coût associé à la tenue du Forum au Royal York a pu avoir un effet dissuasif sur certains. En général, la plupart des répondants estiment toutefois que les installations et les services, en particulier les services de communications, sont excellents. Selon un autre répondant, tenir l'événement dans cet établissement a aidé à « garder tout le monde ensemble ». Un répondant fait remarquer que même si les installations sont très satisfaisantes, on pourrait tout aussi bien tenir le Forum ailleurs. Un commentaire fréquent des participants révèle que l'hôtel est pratique pour les participants venant de l'extérieur de la ville. Deux répondants se demandent si un contexte de retraite ou un lieu plus axé sur la nature aurait été préférable.

### SALLES DE RÉUNION

Quatre-vingt-seize pour cent des répondants jugent les salles de réunion du Royal York satisfaisantes à excellentes (E = 44; TS = 53; S = 16). D'après les commentaires individuels, il semble qu'en général, la plupart des participants sont satisfaits des salles de réunion. Toutefois, selon certains répondants, il n'y avait pas assez de fenêtres et l'éclairage était insuffisant, les salles étaient étouffantes, on aurait pu utiliser plus d'espace pour afficher des feuilles mobiles et dans certains cas, les salles étaient trop petites pour la taille du groupe.

### DURÉE DU FORUM

Environ quatre-vingt pour cent des répondants estiment que le temps alloué pour le Forum (2 jours) est soit satisfaisant (n = 38), très satisfaisant (n = 33) ou excellent (n = 22)<sup>2</sup>. D'après les commentaires formulés, il est cependant apparu qu'on pourrait répartir les répondants en deux grandes catégories d'opinions concernant la durée du Forum - ceux qui sont d'avis que deux jours étaient suffisants, et ceux qui auraient préféré avoir plus de temps (1 à 2 jours). Les répondants du premier groupe nuancent leur réponse en disant que le temps limité a aidé les participants à se concentrer sur la tâche. Un répondant dit que peu importe la durée qu'on aurait pu allouer au Forum, cela n'aurait probablement pas été suffisant. Une autre personne indique que « la durée d'exécution d'une tâche est directement proportionnelle au temps disponible ». Parmi ceux qui auraient préféré avoir plus de temps, on estime qu'une durée plus longue (par exemple, 2 1/2 à 3 jours) aurait permis d'étoffer l'ordre du jour. Les commentaires particuliers de ce groupe comprennent : « [le temps était] trop court pour exécuter les tâches assignées et pour le nombre de participants»; «on aurait pu accomplir davantage de choses si on avait disposé de plus de temps»; et «3 jours ou plus auraient été nécessaires pour bien concrétiser les buts de la conférence».

### INSCRIPTION AU FORUM

Quatre-vingt-quatorze pour cent des répondants disent que le processus d'inscription au Forum était satisfaisant à excellent (E = 49; TS = 41; S = 20). Selon les commentaires les plus fréquents au sujet du processus d'inscription, il était « bien organisé, efficace, accueillant et serviable ». Un répondant remarque que le processus donnait des chances égales aux personnes intéressées à participer. Toutefois, selon un répondant, une certaine incertitude relativement au processus d'inscription rendait la planification difficile.

---

<sup>2</sup> Dix-sept répondants sont peu satisfaits de la durée du Forum.

## **(ii) Opinions des participants sur des composantes particulières du déroulement du Forum**

Les membres du Comité directeur voulaient recueillir des commentaires des participants sur différentes composantes du Forum. Les résultats d'évaluation laissent croire qu'en général, les répondants sont satisfaits de ces composantes, mais quelques composantes du Forum ont toutefois reçu de meilleures cotes que d'autres.

### SÉANCE PLÉNIÈRE D'OUVERTURE

La plupart des répondants (79 %) jugent que la séance plénière d'ouverture du Forum était satisfaisante à excellente (E = 13; TS = 38; S = 41) tandis qu'une minorité de répondants (13 %) la considèrent peu satisfaisante.

Même si la plupart des répondants ont trouvé la séance plénière d'ouverture intéressante, de nombreux répondants l'ont trouvée trop longue et jugent qu'elle avait gaspillé trop de temps et ils auraient préféré se mettre tout de suite au travail. Néanmoins, un grand nombre apprécie quand même l'approche adoptée pour présenter quelques-unes des questions et conviennent en général que c'était une bonne façon de lancer les discussions. Beaucoup de répondants indiquent que l'approche adoptée dans la séance plénière pour présenter les animateurs et les rapporteurs était très bonne. Certains répondants croient que la séance plénière d'ouverture, quoiqu'intéressante, réduisait la durée déjà limitée du Forum et qu'ils auraient pu employer le temps imparti de façon plus profitable dans les groupes de travail. Selon un autre répondant, la séance plénière d'ouverture aurait pu être une bonne occasion de décrire plus clairement les buts du Forum. Certains répondants semblent avoir trouvé que le discours du sous-ministre était bon mais que d'autres discours étaient trop longs et pas aussi au point ou motivants qu'ils auraient pu l'être. Plusieurs répondants disent qu'ils auraient préféré plus de clarté au sujet du rôle du ministère fédéral de la Justice.

### LE DÉJEUNER-DIALOGUE

Un peu moins des trois quarts des répondants (69 %) considèrent le déjeuner-dialogue satisfaisant à excellent (E = 19; TS = 26; S = 34). Environ 20 % des répondants jugent que cet aspect du Forum était peu satisfaisant (n = 23). Parmi ceux qui ont vu le déjeuner-dialogue d'un bon oeil, certains disent qu'il était bien fait et que les présentateurs ont accentué le côté positif du mieux qu'ils le pouvaient. Selon d'autres répondants, les présentateurs ont fait quelques observations intéressantes et il aurait été préférable de placer cette composante du Forum plus tôt dans la démarche.

Parmi ceux qui sont quelque peu mécontents face au déjeuner-dialogue, les commentaires comprennent : le dialogue était «un peu ennuyeux»; «j'aurais préféré un dialogue plus informel ou plus de temps pour les groupes ou les rapports»; «[c'était une] perte de temps, aucun contenu»; «[la discussion] a semblé artificielle et n'a rien apporté au processus»; «un grave problème - des relents de BIG BROTHER et de coercition idéologique».

## SÉANCE PLÉNIÈRE DE CLÔTURE

Soixante-deux pour cent des répondants jugent la séance plénière de clôture satisfaisante à excellente (E = 12; TS = 30; S = 32)<sup>3</sup>. En général, les participants ont apprécié la brièveté de la séance mais auraient aimé avoir l'occasion de discuter plus à fond des événements survenus au cours du Forum ainsi que des rapports des différents groupes de travail.

## PRÉSENTATION DES RAPPORTS SOMMAIRES DES GROUPES DE TRAVAIL

Environ 72 % des répondants jugent la présentation des rapports sommaires des groupes de travail satisfaisante à excellente (E = 20; TS = 38; S = 24). Moins de 5 % des répondants la considèrent peu satisfaisante (n = 7). Les commentaires individuels concernant les présentations des groupes de travail comprennent : «très précis, bon travail bien présenté», «un temps convenable était alloué à chacun», «OK, mais un peu trop superficiel à cause des contraintes de temps», «une rétroaction le lendemain matin aurait été préférable», «l'obligation de faire un rapport forçait les groupes à se concentrer», «un défi difficile bien relevé».

### **(iii) Opinions des participants sur les groupes de travail**

#### SUJETS DES GROUPES DE TRAVAIL

On a demandé aux participants d'évaluer les différents sujets de discussion de groupe choisis pour le Forum. Dans une proportion considérable, les répondants (96 %) expriment un certain degré de satisfaction à l'égard des sujets assignés aux groupes de travail (E = 30; TS = 45; S = 36; TS - S = 1).

Tandis que certains répondants estiment que les sujets se chevauchaient un peu d'un groupe de travail à l'autre, on note aussi le sentiment que le chevauchement était peut-être inévitable. Un répondant juge que le choix des sujets assignés aux groupes de travail représentait un « artifice tortueux ». Un autre répondant a dit que «vous avez fait le mieux que vous avez pu pour une première ronde». Selon un autre répondant, les sujets retenus étaient «très pertinents pour ceux qui utilisent les mécanismes de règlement de conflits». Enfin, une autre personne fait remarquer «qu'après coup, les deux groupes thématiques initiaux (qui ont été exclus en bout de ligne) auraient dû être inclus, même s'ils étaient petits». Pour plusieurs répondants, les groupes plus petits ont contribué au fonctionnement plus harmonieux.

#### DÉMARCHE ADOPTÉE DANS LES DIFFÉRENTS GROUPES DE TRAVAIL

En organisant le Forum, les membres du Comité directeur étaient très sensibles à la nécessité de donner aux participants l'occasion de décider entre eux du contenu et de la structure des discussions de leur groupe de travail. En conséquence, tôt dans le processus de planification du Forum, on a convenu qu'il fallait adopter une approche axée sur le consensus dans chaque groupe de travail.

---

<sup>3</sup> Environ 40 % des personnes qui ont rempli le questionnaire d'évaluation n'ont pas répondu à cette question.

Les résultats de l'évaluation montrent que même si la plupart des participants (82 %) estiment que le processus était soit satisfaisant (n = 43), très satisfaisant (n = 35) ou excellent (n = 17), il était peu satisfaisant pour une faible proportion de répondants (12 %; n = 14).

En général pour les participants, le processus de création de consensus a donné de bons résultats. Tandis que la plupart conviennent que les groupes de travail se sont mis en train lentement, ils disent aussi que tout a bien fonctionné à la fin. Encore une fois, on répète dans plusieurs commentaires que le temps alloué aux travaux en petits groupes s'est avéré le plus profitable et que la productivité a augmenté.

#### SATISFACTION À L'ÉGARD DU NOMBRE DE PARTICIPANTS DANS CHAQUE GROUPE DE TRAVAIL

Comme le rapport sur le Forum le laisse entendre, les intervenants du domaine du règlement de conflits à travers le Canada ont exprimé énormément d'intérêt à participer au Forum national sur le règlement de conflits. Toutefois, à cause de la nécessité de limiter les dépenses et de s'assurer que le Forum demeurait à la fois contrôlable et productif, il a fallu limiter le nombre de participants. Malgré les efforts visant à garder le nombre de participants à un niveau raisonnable, le Forum a quand même attiré environ 200 participants. Cela a fait en sorte que bon nombre des groupes de travail étaient relativement grands. Comme les résultats de l'évaluation le montrent, la taille des groupes de travail a entraîné dans certains cas quelques difficultés sur le plan de la démarche. Toutefois, dans bien des cas, les groupes de travail ont pu surmonter ces difficultés grâce à la compétence des animateurs et des rapporteurs ou en restructurant le groupe en groupes plus petits au besoin.

Quatre-vingt-huit pour cent des répondants indiquent que le nombre de participants dans leur groupe de travail était soit excellent (n = 37), très satisfaisant (n = 33) ou satisfaisant (n = 33). Un peu moins de 10 % des répondants jugent que la taille des groupes de travail était insatisfaisante (n = 10).

D'après les commentaires fournis, il est clair que pour la plupart des répondants, les participants étaient trop nombreux dans chaque groupe de travail et bon nombre d'entre eux auraient préféré que la taille des groupes de dépasse pas 8 à 15 participants.

#### APPROCHE DE L'ÉQUIPE ANIMATEUR/RAPPORTEUR

En organisant le Forum, les membres du Comité directeur ont convenu que si l'on voulait mettre en oeuvre une approche axée sur le consensus dans les groupes de travail, il était important de fournir à chaque groupe les mécanismes de soutien nécessaire pour faciliter leur travail. On a donc décidé que chaque groupe de travail aurait un animateur et un rapporteur afin de guider les discussions de groupe et d'en rendre compte.

D'après l'évaluation, la plupart des répondants (99 %) croient que le « concept » de faire appel à une équipe d'animateurs/rapporteurs était soit excellent (n = 68), très satisfaisant (n = 40) ou satisfaisant (n = 8). Toutefois, un examen des commentaires formulés par différents répondants révèle que même si on considère que le concept était bon, l'approche a mieux fonctionné dans certains groupes de travail que dans d'autres.

## Divers

On a aussi demandé aux répondants d'évaluer l'information fournie dans le cartable remis aux participants à leur arrivée au Forum et de formuler des commentaires à ce sujet, de même que pour l'occasion de constituer des réseaux de contacts au Forum.

### INFORMATION CONTENUE DANS LE CARTABLE

Soixante-dix-sept pour cent des répondants jugent que l'information contenue dans les cartables était satisfaisante à excellente (E = 12; TS = 33; S = 44). De plus, les commentaires varient sur l'utilité de l'information, certains répondants indiquant avoir trouvé les documents adéquats tandis que d'autres affirment que les documents fournis étaient inadéquats et inutiles. Le commentaire le plus fréquent au sujet des documents concerne le fait que les participants n'avaient pas reçu le cartable assez tôt pour pouvoir l'examiner avant le Forum. Selon un répondant, le contenu des cartables était dépassé et l'auteur n'était pas toujours indiqué. Un autre dit que la qualité de reproduction était très médiocre et que dans certains cas, les articles étaient illisibles. Pour d'autres répondants, les renseignements généraux fournis au sujet des groupes de travail particuliers n'étaient pas suffisants. Au moins deux personnes ont suggéré qu'il aurait été utile que le rapport résume le niveau actuel d'activité dans chaque région géographique ou qu'on ait une indication de la position préliminaire du gouvernement fédéral dans chacune des régions.

### POSSIBILITÉ DE CONSTITUER DES RÉSEAUX

Soixante-dix pour cent des répondants considèrent que les possibilités de constituer des réseaux pendant le Forum étaient satisfaisantes à excellentes (E = 6; TS = 24; S = 52). Même si la plupart des répondants qualifient les possibilités comme satisfaisantes, ils nuancent cette évaluation dans leurs commentaires en disant qu'il aurait été agréable d'avoir plus de temps quoiqu'ils comprennent pourquoi le temps disponible pour créer des contacts était si limité. Beaucoup de répondants auraient préféré avoir plus de temps à cette fin. Comme le dit une personne : «Pourquoi attirer un groupe aussi diversifié et ne pas faciliter les rencontres et les échanges dans une période non structurée?». Selon certains, une réception aurait dû être organisée afin de permettre de constituer des réseaux et de rencontrer des gens. Parmi les commentaires formulés sur cette composante de l'organisation du Forum, notons : «besoin de plus de possibilités de constituer des réseaux», «possibilité limitée», «tenir une petite réception afin de permettre de constituer des réseaux et de rencontrer des gens», «besoin de possibilités moins structurées».

## Prochaines étapes envisagées

On a demandé aux répondants de suggérer les prochaines mesures à prendre afin de soutenir l'avancement de leur travail dans le domaine. Les résultats montrent clairement que les répondants estiment qu'il est très important de poursuivre le processus qui a été amorcé avec le Forum. Dans cette partie de l'évaluation, de nombreux participants ont profité de l'occasion soit pour insister de nouveau sur les recommandations que leur groupe de travail individuel a présentées soit pour formuler leurs propres suggestions relativement aux prochaines étapes pour le Forum.

## ENTITÉ NATIONALE

De nombreux répondants proposent de créer une « entité nationale », une « table ronde » ou un « groupe de travail » afin de prendre l'initiative et de promouvoir davantage les mécanismes de règlement de conflits et de poursuivre les travaux amorcés par le Forum. Un répondant dit même qu'il faut créer et financer une telle « entité » afin de poursuivre ce travail. Selon certains, les efforts doivent porter sur la création d'une organisation dont le mandat serait de promouvoir les mécanismes de règlement de conflits à l'échelle nationale et d'informer la population sur l'existence de ces mécanismes.

Une personne propose «qu'un petit groupe de coordination (dont la composition différerait de celle du Comité directeur actuel) doit être mis sur pied et être représentatif des principaux intervenants/organismes dans le domaine».

## FORUM DE SUIVI

Les répondants sont vivement intéressés à ce que les recommandations et le rapport découlant du Forum en général et des groupes de travail en particulier «ne s'empoussièrent pas sur les tablettes». On propose de créer un autre comité afin d'étudier le rapport et de déterminer les recommandations à mettre en oeuvre et la façon de les surveiller. Beaucoup conviennent qu'un suivi plus structuré est essentiel afin de garantir que l'initiative ne fléchisse pas.

Plusieurs répondants considèrent que le dynamisme créé par le Forum doit être maintenu. Entre autres un répondant dit : «faire un suivi au Forum en vue de maintenir le dynamisme en faveur de la promotion des mécanismes de règlement de conflits». Beaucoup de répondants croient qu'un « suivi » à ce Forum devrait avoir lieu d'ici un an à dix-huit mois afin de montrer que le Forum lui-même n'a pas été une perte de temps. Un répondant suggère que ce Forum de suivi pourrait être une occasion d'inviter d'autres membres du milieu des affaires. Un autre propose qu'une conférence de suivi pourrait être mise en place pour atteindre des buts précis et identifier des activités particulières et créer des comités afin d'atteindre ces buts. On propose aussi que le Forum de suivi pourrait consister en des rencontres provinciales ou régionales.

Une suggestion étroitement liée à l'idée d'un Forum de suivi veut qu'un mécanisme de rétroaction soit mis en place pour permettre aux participants de recevoir de l'information sur les « retombées » du Forum.

## ÉDUCATION DU PUBLIC ET PROMOTION DES MÉCANISMES DE RÈGLEMENT DE CONFLITS

Plusieurs répondants ont indiqué que nous avons besoin d'éduquer davantage le public sur les mécanismes de règlement de conflits afin d'accroître les connaissances à leur sujet et d'en promouvoir l'utilisation. Un répondant signale que nous devons «éduquer à partir de la base et non uniquement les avocats, mais aussi en particulier les avocats».

## PARTAGE D'INFORMATION

De nombreux répondants se disent intéressés à un échange continu d'information sur le Forum en particulier et sur les mécanismes de règlement de conflits en général. On suggère de créer un « réseau national ». D'autres suggestions concernant le partage d'information comprennent la création d'un centre d'information ou d'un dépôt national d'information sur les programmes, les ressources, etc.

## AUTRES SUGGESTIONS

Les participants ont fait plusieurs autres suggestions concernant les « prochaines mesures » à prendre, y compris l'élaboration d'une stratégie nationale (non fédérale). Un répondant dit qu'il aimerait que cette stratégie soit liée à d'autres stratégies nationales (par exemple, Conseil national de prévention du crime, violence familiale, développement de la jeunesse).

On note le sentiment que le gouvernement doit continuer de soutenir les mécanismes de règlement de conflits par l'adoption de ces mécanismes à l'interne et en agissant comme facilitateur/catalyseur dans la promotion des mécanismes. Une autre possibilité est l'inclusion obligatoire de clauses relatives aux mécanismes de règlement de conflits dans tous les contrats.

Plusieurs répondants soulignent le besoin de créer une liste des praticiens dans le domaine. Enfin, on propose que la loi oblige à déposer une formule d'avis de règlement de conflits comme condition préalable au dépôt d'une demande, en plus d'indiquer que des dispositions législatives exigeant des mécanismes de règlement de conflits obligatoires sont nécessaires.

## **Autres commentaires sur le Forum**

Enfin, on a invité les répondants à communiquer d'autres commentaires sur le Forum qui pouvaient ou non avoir été couverts par les questions antérieures du questionnaire d'évaluation.

De nombreux répondants ont profité de cette occasion pour insister encore sur l'importance du Forum en disant qu'il s'agissait d'un « bon premier pas » et qu'il serait important de poursuivre sur sa lancée par une quelconque forme de mécanisme de communication d'information, par exemple l'Internet.

Au sujet du Forum lui-même, selon un commentaire : «le cadre de référence aurait dû être plus clair dès le départ, c'est-à-dire envers qui sommes-nous comptables?»

Un répondant souligne l'absence remarquable du secteur syndical et de sa contribution aux mécanismes de règlement de conflits dans ce Forum.

Une remarque générale a été formulée sur l'organisation du Forum. Le répondant note qu'il trouvait que le Forum avait été bien organisé et présenté. On appréciait particulièrement que le Forum avait été sensible au besoin de prévoir des frais d'inscription proportionnés.

Un répondant insiste de nouveau sur le fait que le suivi du Forum était important. On se soucie qu'une certaine structure soit créée pour que ces idées soient menées à une quelconque conclusion.

Selon un répondant, il y avait un sentiment que le Forum n'avait pas permis aux associations intéressées au règlement de conflits de participer au comité de planification et qu'en conséquence, l'absence d'appartenance dans le processus a créé des problèmes relativement à la position des associations dans le milieu du règlement

de conflits. Pour une autre personne, la «croissance du Forum d'une table ronde à une consultation réunissant 200 personnes était une erreur, c'était une insulte aux associations qui ont travaillé si fort sur tous les grands enjeux».

Par ailleurs, on note que c'était une excellente idée d'élargir la participation au-delà des petites institutions du domaine du règlement de conflits - on espère que cette approche se poursuivra et que des décisions seront prises dans cette tribune plus étendue.

Un répondant estime que le Forum a accueilli une représentation démesurée de la profession juridique et espère une plus grande diversité - en particulier sur le plan culturel.

Un autre répondant fait remarquer que le Forum était bien organisé et faisait une très grande place à la participation, mais il espère toutefois que le ministère de la Justice ou l'organisme gouvernemental compétent continuera de promouvoir et de développer le concept et la pratique des mécanismes de règlement de conflits.

Selon un répondant, on aurait dû présenter un projet de politique. Cela aurait orienté le débat et facilité grandement le processus sans empêcher des idées d'être présentées si elles ne s'inscrivaient pas dans la politique existante.

Une personne dit être beaucoup plus impressionnée du résultat qu'elle s'attendait de l'être.

Un autre répondant suggère qu'à l'avenir, la participation au Forum devrait être multidisciplinaire et qu'il fallait mettre au point un système permettant de proposer et d'adopter des résolutions.

Selon un autre participant, la plus grande réalisation du Forum était la synergie.

Les autres travaux devraient respecter et inclure un large éventail de secteurs, ce qui peut être une des forces de la promotion de ce travail dans tout le Canada.

Une personne estime qu'on aurait pu porter plus d'attention à l'analyse / évaluation du processus que nous avons employé (au-delà du présent outil d'évaluation)... nous aurions pu faire plus pour identifier de façon précise les éléments qui ont facilité la création d'un consensus... Je crois que ces éléments comprennent : l'accord sur l'ordre du jour qui a permis une mise au point et une discussion; la présentation précoce d'une vision; les travaux en petits groupes et en grands groupes; assumer une responsabilité personnelle et collective - d'autres éléments auraient pu ressortir si une discussion avait eu lieu.

## **Conclusion**

Les commentaires des participants au Forum renferment plusieurs suggestions utiles pour la planification, l'organisation et la mise en oeuvre future d'événements du genre. Voici une liste de « conseils utiles » que nous avons élaborée à partir des commentaires des participants au Forum :

- s'assurer que l'endroit est aussi commode que possible pour les participants (en particulier pour ceux qui viennent d'ailleurs);

essayer de s'assurer que l'établissement est bien pourvu, en particulier en services de communications efficaces;

essayer de s'assurer que l'établissement est efficace, confortable et relaxant pour les participants, considérant l'importance du coût pour les participants et les organisateurs;

s'assurer que les participants comprennent pleinement à l'avance les buts et les attentes à l'égard de l'activité;

peu importe la nature de l'activité ou le temps limité disponible, essayer toujours de faciliter et de permettre des possibilités de créer des contacts;

envisager de tenir une séance plénière d'ouverture la soirée précédente et peut-être de la conjuguer à une soirée de bienvenue;

s'assurer que les salles de réunion sont bien éclairées, qu'elles possèdent une fenestration adéquate (si possible), qu'elles sont suffisamment grandes pour accueillir confortablement le nombre de participants prévu et qu'elles répondent aux besoins du groupe (par exemple, assez d'espace sur le mur pour afficher des feuilles mobiles);

garder les séances plénières (d'ouverture et de clôture) brèves, mais dans le sujet;

à la séance plénière de clôture, fournir aux participants l'occasion (en plus de remplir un questionnaire d'évaluation) de discuter ensemble des activités qui se sont déroulées au cours de l'événement;

si la nature de l'événement le justifie, c'est une bonne idée d'envisager d'utiliser des équipes d'animateurs/rapporteurs - il faut choisir ces équipes avec soin pour s'assurer de leur compétence;

fournir aux participants, à l'avance, autant ou aussi peu d'information que nécessaire pour faciliter leur participation.