



CENTRE DE JUSTICE DE PROXIMITÉ

Présentation de l'IMAQ
Facteur de motivation et proposition de mandats

Document de travail

jeudi, 8 octobre 2009

Le présent document a été préparé par Me Jean Marois (LL.M.)
Et endossé par les membres du conseil d'administration de l'IMAQ

© Jean Marois 2009

1- PRÉSENTATION DE L'IMAQ

Créé en 1977, l'Institut de médiation et d'arbitrage du Québec (IMAQ) est dédié au développement et à l'utilisation extensive de méthodes de prévention et de règlement des différends (PRD). Sa **mission** est une de service et d'éducation.

L'IMAQ est le principal organisme à but non lucratif au Québec à regrouper des tiers impartiaux qualifiés qui agissent comme facilitateurs, médiateurs et arbitres, en provenance d'horizons professionnels multiples et de domaines d'expériences diversifiés.

Ses 137 membres partagent des valeurs communes d'intégrité et de compétence, attestées par ses règles d'accréditation, d'éthique et de procédure, lesquelles visent en définitive à établir un ensemble de normes généralement reconnues dans la pratique des modes de PRD au Québec.

Il est dirigé par le **conseil d'administration** suivant :

Président

Me Serge Pisapia, LL.M., C.Med, C.Arb
Avocat, médiateur agréé, arbitre agréé

Vice-président

Me Thierry Bériault, avocat, médiateur accrédité
Bériault, prévention et règlement des différends inc.

Secrétaire-trésorier

Me Pierre D. Grenier, avocat
Associé, Fraser Milner Casgrain, s.e.n.c.r.l.

Administrateurs

M. René Beaupré, CRIA, médiateur et arbitre accrédité

Me Marie-Josée Brunelle, D.E.S.S. (PRD), C.Med
Médiatrice et arbitre accréditée
Veillette, Larivière (Revenu Québec)

Me Howie Clavier, avocat, architecte, C.Med, C.Arb, Alliance Résolution inc.

Me Angéline Fournier, C.Med.
Maeva ADR & Stitt, Feld, Handy Group

Me Denis F. Gauthier, avocat, médiateur et arbitre accrédité
Associé, Gauthier, Paquette, Trudeau, Bélanger

Me Lucie Marier, avocate, médiatrice accréditée
Marier Néron, avocats

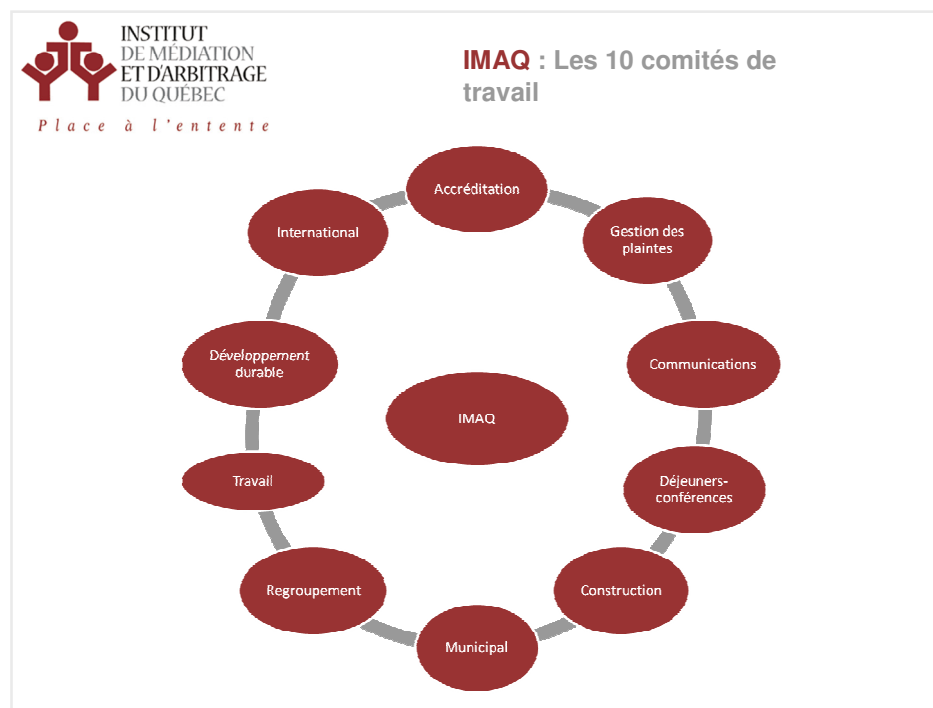
Me Jean-Marois, LL.M., avocat, médiateur et arbitre accrédité
Professionnels en règlement des différends S.A.

M. Claude Métras, médiateur et arbitre accrédité
Raymond Chabot Grant Thornton

Me Andréa P. Morrison, avocate, médiatrice accréditée
Global Dialogue

Me Jean-François Roberge
Professeur adjoint et directeur, programmes de prévention et règlement des différends
Faculté de droit, Université de Sherbrooke

Tel qu'illustré par le graphique ci-dessous, dix **comités** se chargent de mettre en œuvre la mission de l'IMAQ :



Le 17 octobre 2008, l'IMAQ est redevenu l'affilié régional désigné par l'Institut d'arbitrage et de médiation du Canada (**IAMC/ADR Institute of Canada Inc.**) pour la province de Québec. L'IMAC est un organisme national à but non lucratif dont la mission, tant au Canada qu'à l'étranger, est de développer et d'offrir des services de prévention et de règlement des différends, de concert avec ses organismes affiliés représentant les autres provinces canadiennes. L'IAMC décerne les titres de Médiateur agréé (désigné en anglais sous le vocable C.Med) et d'Arbitre agréé (désigné en anglais sous le vocable C.Arb) et regroupe plus de 1 700 personnes et 60 entreprises de même que des groupes communautaires situés à travers tout le pays.

En collaboration avec la faculté de droit de l'Université de Sherbrooke, l'IMAQ offre une **formation** en médiation civile et commerciale de 40 heures réparties sur cinq jours, laquelle a pour objectif de permettre aux participants de maîtriser les concepts fondamentaux de la négociation et de la médiation et de développer les habiletés nécessaires à la pratique de la médiation dans un contexte commercial.

Cette formation a également été donnée aux 50 premiers médiateurs sénégalais, dans le cadre du programme de formation en médiation civile et commerciale au Sénégal, offert en avril 2008 par l'Institut de médiation et d'arbitrage du Québec (IMAQ) et l'Université de Sherbrooke, en partenariat avec le Centre d'Arbitrage de Médiation et de Conciliation de Dakar et l'Université de Dakar.

L'IMAQ organise tout au long de l'année une série de **conférences** sur divers sujets liés à la médiation et à l'arbitrage. Pour la seule année 2009, l'IMAQ a ainsi orchestré des conférences sur les thèmes suivants :

- Les conflits au travail : Vers une prise en charge paritaire de la prévention des conflits (conférencière : Me Louise Piché);
- Les défis du médiateur organisationnel (colloque organisé en collaboration avec la faculté de droit de l'Université de Sherbrooke);
- Médiation et développement durable (conférencière : Madame Sylvie Nuria Noguier);
- La présentation d'excuses en médiation (conférencier : Me John-Peter Weldon);
- Le Règlement des différends reliés aux travaux de construction (conférence donnée par Me Serge Pisapia au *Project Management Institute*).

L'IMAQ a mis en place un **processus d'accréditation** de membres médiateurs et arbitres, par lequel son comité d'accréditation vérifie la formation et la compétence des médiateurs et des arbitres.

Le 19 avril 2007, l'IMAQ a adopté un **code d'éthique** des médiateurs qui a pour objectif de rappeler les principes fondamentaux et éthiques de la médiation et de guider les médiateurs dans la conduite de la médiation, d'informer les parties et de promouvoir la confiance du public et des organisations partenaires dans la médiation comme procédure de règlement amiable. L'IMAQ s'est également engagé dans le processus de rédaction d'un code d'éthique pour les arbitres.

L'IMAQ a mis en place un **service de référence** qui permet au public d'avoir accès à la liste des médiateurs et des arbitres accrédités par l'IMAQ. Ce service est accessible par le biais du site internet de l'IMAQ (www.imaq.org).

2- FACTEURS DE MOTIVATION DE L'IMAQ À L'ÉGARD DES CENTRES DE JUSTICE DE PROXIMITÉ (CJP)¹

L'IMAQ adhère à l'énoncé de mission officielle des CJP.

L'IMAQ croit par ailleurs que la *mission* ultime des CJP pourrait être plus avantageusement formulée de la manière suivante :

« Améliorer l'accessibilité à la justice, en favorisant l'émergence d'une culture de la justice participative dans la société québécoise »

Pour l'IMAQ en effet, les Centres de justice de proximité devraient s'inscrire clairement dans une optique de déjudiciarisation et de participation pleine et entière des citoyens au règlement des différends qui les concernent. L'action des CJP viserait à faire en sorte que le recours aux tribunaux ne soit utilisé qu'en dernier ressort, ou lorsque nécessaire, après épuisement de toutes les autres possibilités ou tous les autres modes de règlement des conflits tels la négociation, assistée ou non d'un tiers facilitateur, la médiation, l'arbitrage, etc.

L'idée même de justice de proximité appelle à un certain pluralisme juridique². La justice de proximité favorise l'engagement des personnes et des communautés dans le règlement négocié de leurs différends et fait reposer ce règlement, de préférence, sur les normes et les règles que ces parties ont établies entre elles ou qu'elles entendent respecter pour l'avenir. À l'opposé, la judiciarisation implique une forme de déresponsabilisation du citoyen à l'égard des conflits dans la collectivité. Cette situation amène les "citoyens" à se transformer en clients du système judiciaire dès lors que survient un problème dans leurs vies personnelles ou dans la communauté. Cette inflation contentieuse s'exprime d'abord par l'augmentation continue du recours aux tribunaux, par l'engorgement des rôles et par la paralysie partielle du système judiciaire. Le processus judiciaire force souvent une amplification et une dramatisation du problème des parties. Il favorise une réinterprétation du rôle des individus ou des groupes en conflit dans une logique adversaire.

Les processus de prévention et règlement des différends favorisent plutôt la poursuite de la relation et le développement d'opportunités nouvelles, plutôt que l'imposition d'une sanction ou d'une réparation fondée sur la contrainte et la dissolution des rapports sociaux, ce qui en font également des outils de croissance appropriés au développement des régions.

L'IMAQ est d'avis que les Centres de justice de proximité doivent être fondés sur les *paramètres de développement* qui ont été identifiés par le "Groupe de travail sur l'accessibilité à la justice", mis sur pied dans le cadre des travaux entourant le Sommet sur la justice organisé par le Ministre de la justice du

¹ Les notes qui suivent ont été rédigées à partir des travaux antérieurs de l'auteur, ex-maire d'une municipalité locale, candidat à un doctorat en droit municipal en 1995 sur le thème « La décentralisation municipale: entre modernisation et crise de l'État de droit, l'apport de la justice préventive», et responsable d'un des premiers centres de médiation communautaire au Canada, qui a été créé sous l'égide d'une Société d'aide au développement des collectivités (SADC) alors qu'il en était le président.

² Les thèmes exposés à ce paragraphe sont largement inspirés de Pierre Noreau, « Droit préventif, le droit au dessus de la loi », Les éditions Thémis, 1993

Québec³, il y a un peu moins de vingt ans. Le Groupe de travail avait alors précisé que le développement de ces modes alternatifs de résolution des conflits⁴ devait se faire dans le respect de certains paramètres, qui demeurent toujours en voie de réalisation et toujours d'actualité.

Ces paramètres sont les suivants:

1. Favoriser l'accès à la justice

Les modes de règlement non judiciaire devraient être accessibles, justes et équitables à toutes les parties au conflit et être efficaces en termes de coûts et de délais.

2. Recourir aux tribunaux comme voie ultime de règlement d'un litige

La voie judiciaire ne devrait en principe être utilisée qu'en dernier ressort. La judiciarisation d'un litige devrait dans la mesure du possible être évitée, sauf notamment lorsque des questions de principe ou de droit sont en jeu ou lorsqu'une intervention décisionnelle du tribunal est nécessaire pour "dire le droit" sur une législation ou réglementation donnée.

3. Sensibilisation et éducation de la population aux divers modes de règlement des conflits et des litiges

L'information adéquate du public sur les diverses façons de régler les conflits et les litiges est une condition essentielle au développement des modes de règlement non judiciaire crédibles et de qualité.

4. Assurer aux parties une connaissance suffisante des ressources du milieu

Une façon de permettre aux parties de faire un choix éclairé en ayant obtenu l'information nécessaire est de mettre en place des "guichets uniques". Cela pourrait être un endroit où les parties seront informées des diverses ressources disponibles dans leur communauté pour régler leurs différends (par exemple: un service d'information ou de référence).

5. Permettre aux parties de privilégier le mode de règlement le plus adéquat pour mettre fin à leurs conflits ou litiges

Il faut favoriser l'ouverture à de nouveaux espaces, la présence de voies multiples et particularisées, pour permettre aux parties de régler leur litige. L'existence d'une panoplie de choix est essentielle. Le concept de la flexibilité ne doit toutefois pas être limité au processus, mais être également possible au niveau des solutions. Il est important d'obtenir une correspondance entre le conflit qui oppose les parties et le mode de résolution qui leur permettra de régler ce conflit. Cela suppose en contrepartie un véritable choix au niveau des modes de règlement.

³ Sommet de la Justice, "La responsabilité partagée à l'égard de la Justice et le règlement non judiciaire des conflits et des litiges: cahier des propositions", La justice: une responsabilité à partager, Québec, Ministère de la Justice, 1991.

⁴ Appellation aujourd'hui pratiquement unanimement remplacée par celle des modes de prévention et règlement des différends (PRD)

6. Favoriser la rénovation et l'innovation

Il faut favoriser d'une part la rénovation, c'est-à-dire l'amélioration des structures déjà en place et d'autre part l'innovation, c'est-à-dire le développement de nouvelles avenues, l'adaptation au système québécois des expériences canadiennes, américaines, etc.

7. Miser sur les aspects positifs des conflits et litiges

Il faut valoriser les intérêts des parties et souligner les aspects positifs d'un conflit donné. De cette façon, elles seront plus enclines à s'en remettre à une tierce partie dans le but de régler leurs différends.

8. Favoriser la collaboration et le partenariat entre les parties

Il convient dans la mesure du possible de favoriser la collaboration et le partenariat entre les parties, dans le but évident de les rendre maîtres de leur conflit ou de leur litige.

9. Responsabiliser les parties face à leurs conflits ou litiges

Il faut respecter l'autonomie des parties, leur permettre de prendre en main leur propre sort. Une plus grande autonomie permettra aux parties de se responsabiliser au regard de leurs différends.

10. Favoriser les communications directes entre les parties

Les conflits prennent naissance bien souvent suite à des problèmes de communication entre les individus. Il faut donc faire en sorte que les parties puissent se voir et discuter de leurs problèmes sous la supervision, le cas échéant, d'une tierce personne qui pourra leur permettre de mieux définir le point en litige. Ces échanges peuvent permettre d'identifier des solutions et de rapprocher les parties en leur donnant la possibilité de régler elles-mêmes leurs conflits. Il y a donc lieu pour les parties (et l'intervenant) de reconnaître les divergences d'opinions et de les analyser.

11. Permettre aux parties de participer activement au règlement non judiciaire de leurs conflits et litiges

Il faut ramener les conflits et les litiges au niveau des parties. Ces dernières, en l'occurrence, doivent être au centre de tout processus de règlement non judiciaire des conflits ou litiges. Lorsque deux parties obtiennent un règlement négocié auquel elles ont participé activement, leur satisfaction est alors plus grande que lorsqu'elles s'en remettent à des tierces personnes, même les plus compétentes. Les parties en situation conflictuelle recherchent d'abord un "accueil", ensuite une solution à leurs problèmes juridiques.

En conséquence de ces paramètres, les *objectifs* poursuivis par les CJP devraient être de :

- 1) permettre aux québécois et québécoises de s'engager dans la prévention et le règlement des différends qui les concernent;
- 2) d'opter pour le mode le plus approprié pour résoudre de tels différends (conflits et litiges);

3) réduire l'encombrement des tribunaux en les libérant des litiges qui pourraient tout aussi bien être réglés hors de leur enceinte et;

4) de mettre en place des mesures de protection adéquates contre des abus éventuels qui pourraient survenir.

Les processus participatifs promus par le CPJ devraient pouvoir convenir à tous les types de conflits, qu'ils soient monétaires, bipartites ou multipartites, qu'ils concernent des intérêts privés ou des politiques publiques, qu'ils relèvent du droit pénal ou civil⁵.

En conformité avec les paramètres de développement mentionnés plus haut, pour que les modes de PRD répondent aux besoins de la population, ils doivent être accessibles, justes et équitables et être efficaces en termes de coûts et de délais. Ils devraient enfin protéger adéquatement les droits des parties et leur permettre de mettre fin au conflit ou au litige en faisant intervenir, le cas échéant, tous les intéressés.

Ce mouvement vers la décentralisation des services judiciaires publics - , qui suppose le passage d'une approche "sectorielle" verticale à une approche "territoriale" de type horizontale - et vers une plus grande accessibilité à la Justice, devrait se faire en respectant certaines *balises protectrices*. Des critères fonctionnels et des critères de prudence doivent guider le choix d'un mode de règlement par opposition à un autre. Parmi ces choix, il est important d'obtenir une correspondance entre le conflit qui oppose les parties et le mode de résolution qui leur permettra de régler ce conflit. Cela suppose en contrepartie une évaluation préalable du conflit selon une instrumentation cohérente et un véritable choix au niveau des modes de règlement. Au moment de l'évaluation d'un conflit, l'analyse doit donc porter d'abord sur l'opportunité de soustraire un conflit au processus judiciaire et ensuite, sur le choix de la méthode la plus concordante aux caractéristiques du conflit et à la relation entretenue entre les parties au conflit. Il faut surtout éviter de tomber dans ce que les détracteurs des méthodes alternatives appellent *une justice de deuxième ordre pour clientèle défavorisée*. À chaque conflit son forum, à chaque relation conflictuelle une méthode de règlement appropriée.

Si ces modes de PRD ont fait leur preuve dans divers domaines du droit (relation du travail, matières civiles et commerciales, familiales, etc.), il s'agit maintenant de savoir, dans le cadre des projets pilotes de CJP, s'ils peuvent être transposés de façon valable à l'échelle des régions pour gérer des conflits et des litiges de toutes natures, qui impliquent des individus et des communautés. Les CJP poseront alors des jalons pour l'amorce d'une réflexion sur les conditions de mise en œuvre d'un système de justice de proximité, dans une perspective de décentralisation des modalités d'accès à la justice et de participation accrue des individus et des collectivités, au règlement négocié des différends qui les concernent.

MANDATS QUE L' IMAQ AIMERAIT VOIR CONFIER AUX CENTRES DE JUSTICE DE PROXIMITÉ, ET QUI S'ACCORDERAIENT AVEC SON ÉNONCÉ DE MISSION.

Le cheminement d'une intervention au sein d'un CJP devrait correspondre aux étapes suivantes:

- Accueil
- Identification des besoins d'intervention

⁵ Suivant en cela les recommandations de la Commission du droit du Canada dans son rapport « La transformation des rapports humains par la justice participative », Ottawa, 2003.

- Décision d'intervenir et recrutement d'un tiers impartial (facilitateur, médiateur ou arbitre) ou référence du dossier à une ressource existante
- Mise en œuvre du processus de négociation assisté ou non d'un tiers impartial
- Évaluation des résultats et réajustement

Les services du CJP seront sollicités de l'accueil du client, jusqu'à la référence du dossier à un tiers impartial (facilitateur, médiateur ou arbitre) ou à un autre service existant, le cas échéant. Les services du CJP seront à nouveau sollicités à la fin du processus d'intervention pour l'évaluation et le réajustement de l'intervention et pour l'évaluation et le réajustement du service de façon périodique.

De façon très préliminaire, voici quelques commentaires sur chacune de ces étapes :

L'ACCUEIL

La fonction première de l'accueil est d'identifier les besoins d'intervention et la pertinence de celle-ci. Un agent, ayant reçu la formation appropriée, reçoit la demande de service provenant de l'une ou des parties en conflit, ou le signalement, par un référant, d'un conflit ou d'un litige.

Dans les deux cas, l'identification des besoins d'intervention doit se faire conjointement avec les parties.

La pertinence de l'intervention, s'analyse en fonction des objectifs poursuivis par le CPJ service et de ses ressources.

Une fois le besoin d'intervention identifié et sa pertinence établie, le choix d'intervenir ou non doit être posé sous forme de questions : Peut-on agir efficacement dans la gestion de ce conflit? Quelles habiletés sont requises pour sa solution ? Les parties sont-elles prêtes à accepter la médiation d'un tiers ? Existe-t-il un potentiel de croissance pour les parties et pour la communauté dans la résolution de ce conflit ? Si le CPJ décide d'intervenir, il donne cours à l'évaluation-orientation. Dans le cas contraire, il peut être bénéfique de reconnaître les besoins des parties, de lister les options qui peuvent améliorer leur situation et de les référer à une autre ressource plus adaptée pour la satisfaction de leurs besoins.

L'ÉVALUATION-ORIENTATION

Après que le besoin d'intervention ait été identifié et que la décision d'intervenir ait été prise, le conflit doit être évalué de façon préliminaire par le responsable du service ou par un membre de l'Organisation, selon la nature du conflit en cause. Il importe de bien évaluer les causes du conflit avant de choisir la méthode d'intervention appropriée.

L'évaluation du conflit peut comprendre les informations suivantes:

- I. Description sommaire
- II. L'historique du conflit
- III. Le contexte du conflit
- IV. Les parties au conflit
- V. Les causes du conflit

- VI. La dynamique du conflit
- VII. Les alternatives déjà identifiées par les parties au conflit
- VIII. Le potentiel de résolution du conflit (les ressources de régulation ou de résolution du conflit)

L'évaluation est déjà une première forme d'intervention. Des entrevues individuelles sont menées avec les parties, et éventuellement avec toute personne susceptible de jeter un éclairage sur les éléments du conflit et sur les enjeux du problème. C'est généralement l'occasion d'un premier contact où chacun fait état privément de ses ressentiments à l'égard du problème, de sa position, ainsi que de sa perception à l'égard des positions des autres parties.

L'évaluation procure des informations suffisantes pour permettre au responsable de proposer aux parties un mode d'intervention approprié.

Mentionnons qu'il est difficile d'identifier la limite où s'arrête le rôle du responsable du service et où commence celui du tiers impartial. Dans certains cas, le recrutement d'un médiateur surviendra très tôt après le début de l'évaluation. Dans d'autres dossiers plus complexes, un premier rapprochement devra être fait entre les parties par l'entremise du responsable, et l'existence d'un conflit entre eux devra même être reconnue, et ce, avant qu'elles n'acceptent de confier à un tiers le mandat de les soutenir dans le processus de négociation.

LE RECRUTEMENT DU TIERS IMPARTIAL

Les CJP devront développer une banque de facilitateurs, médiateurs ou arbitres ressources qui seront recrutés en respect de certaines considérations éthiques. Les considérations principales concernent la formation, la spécialisation ou les habiletés particulières requises pour la gestion de chaque conflit particulier. Les règles concernant la neutralité et l'impartialité du médiateur sont également une préoccupation de premier ordre au stade du recrutement.

Le CPJ proposera aux parties le choix d'une personne significative pour elles, habilitée et compétente pour agir à titre de médiateur.

Avant qu'un mandat de médiation ne soit intervenu entre les parties au conflit et le médiateur, ce dernier aura conclu avec le CPJ une entente l'engageant à respecter les normes de conduite et d'éthique prescrites par le CPJ.

LA RÉFÉRENCE À D'AUTRES RESSOURCES

Un service efficace de gestion des conflits doit offrir une panoplie de méthodes adaptées aux différentes situations. Lorsque les besoins d'un dossier particulier ne correspondent pas aux possibilités de la médiation ou aux capacités du service, la référence vers d'autres ressources est la meilleure solution.

Un « mapping des ressources » disponibles dans la communauté devra être effectué afin que les CPJ puissent compter sur l'apport des différents services offerts, notamment les services de Pro-Bono Québec, d'Éducaloi, les services d'accompagnement dispensés par les jeunes barreaux de section; les services des organismes communautaires tels les Centres d'aide aux victimes d'actes criminels et le Regroupement des organismes de justice alternative du Québec; aux cliniques juridiques des facultés de droit, etc.

LA MISE EN OEUVRE DU PROCESSUS DE RÈGLEMENT DE DIFFÉREND (MÉDIATION OU ARBITRAGE)

La poursuite du processus de gestion du conflit relève de la responsabilité du tiers impartial. Le service CJP est inactif au cours de cette période.

Le tiers impartial doit faire rapport des résultats de son intervention et soumettre le rapport final ou le projet d'accord selon le cas, au CPJ aux fins d'évaluation interne. Cette procédure doit être révélée aux parties au début de la médiation par le tiers impartial et fait partie du mandat de médiation.

LA MESURE DES RÉSULTATS ET LE RÉAJUSTEMENT

L'évaluation du CJP est à double volet. D'abord, il faut évaluer la qualité de chacune des interventions de PRD auprès des parties et vérifier la cohérence de celle-ci avec les principes directeurs et les éléments importants retenus par le modèle de service. D'autre part, ces résultats sont mis en relief par rapport aux objectifs généraux du service qui s'inscrivent dans une mission d'accès à la justice.

L'évaluation des interventions

À la fin du processus, le CJP évalue l'utilité de l'intervention. Les parties font état de leur appréciation à l'égard du processus suivi et de ses résultats, soit verbalement ou par écrit, dépendamment du degré de formalisme prescrit.

L'évaluation doit également être faite à l'occasion d'un suivi à une date ultérieure. Une réunion avec les parties dans les semaines ou les mois qui suivent l'intervention, pourra être l'occasion d'apprécier les effets positifs d'une intervention réussie ou d'identifier de nouveaux besoins d'intervention, le cas échéant.

Une fois l'évaluation complétée, le CPJ sort du système de gestion du conflit. Une intervention efficace aura permis aux parties de se doter de mécanismes propres à la gestion de leur conflit, faisant en sorte qu'elles n'aient plus besoin du service concerné.

L'évaluation du service et le réajustement

L'évaluation du service dans son ensemble doit être effectuée en concordance avec les objectifs généraux du service. Des indicateurs de résultats, compatibles avec ces objectifs, doivent être établis en tenant compte des obstacles à l'élaboration de méthodes d'évaluation applicables.

LE FINANCEMENT DU SERVICE ET LE PLAN DE COMMUNICATION

Pour conclure ce rapport, nous devons donner quelques commentaires relativement au financement du service ainsi qu'aux moyens qui seront mis en œuvre pour faire connaître le service à ses utilisateurs potentiels.

LA STRATÉGIE DE FINANCEMENT

Deux orientations doivent déterminer les choix relatifs au financement du service. D'abord, un processus de règlement de différends réussi, implique la participation financière des parties au conflit et des principaux intéressés aux coûts du processus. Cette participation confirme à la fois la volonté de négocier des parties et l'autorité du tiers impartial sur la conduite de la médiation. Le second principe est fondé sur une nécessaire diversification des sources de financement.

En conséquence, le paiement du coût des honoraires du tiers impartial est à la charge des parties elles-mêmes. Dépendamment de la nature du conflit et de ses conséquences sur la communauté, les honoraires du médiateur pourraient être partagés entre les parties au conflit et d'autres parties intéressées soit, selon le cas, les partenaires socio-économiques, les municipalités, etc.

Ce service pourrait bénéficier de l'apport de commanditaires privés ou de donateurs majeurs, dans le cadre d'une campagne de levée de fonds.

Par ailleurs, d'autres sources de financement publiques pourraient également être mises à contribution.

LE PLAN DE COMMUNICATION

Dans la période de développement du CPJ, il faudra principalement bâtir un réseau de référents, c'est-à-dire faire connaître le service aux personnes significatives qui sont les premières informées d'une situation difficile dans une entreprise, une municipalité, une communauté. Le CJP devra d'autre part chercher la compréhension et l'assentiment du public, quant aux buts visés et aux objectifs poursuivis.

La stratégie de communication du service dans sa phase de lancement devrait donc porter essentiellement sur les deux éléments de la promotion, soit la publicité et les relations publiques.

La publicité sera dirigée uniquement vers les référents, soit les organismes de citoyens, les gérants des institutions financières, les Chambres de commerce, les municipalités, les corporations et associations de développement économique, les sociétés d'assurance dommages, etc. Une lettre personnalisée, accompagnée d'un document d'information et d'un feuillet publicitaire, leur sera distribuée. Les référents seront invités à prendre connaissance du service et à le faire connaître aux utilisateurs potentiels.

Des réunions d'informations auprès des groupes cibles, comme les groupes de citoyens, de bénévoles, les associations de commerçants, les conférences socio-économiques et colloques, pourront être tenues dans le cadre de la présentation du CJP à ces différents organismes.

L'information du public en général et la sensibilisation aux modes alternatifs de gestion des conflits seront effectuées par la voie d'entrevues journalistiques et radiophoniques au cours de la phase de développement du service, soit après que celui-ci ait été lancé et qu'il aura commencé à produire des résultats.

Les fonctions particulières recommandées aux différentes étapes du processus sont indicatives et devront inévitablement être ajustées et bonifiées par l'expérience.

FORMATION DU PERSONNEL ET DES TIERS IMPARTIAUX

Le succès des interventions de règlement de différends et la performance générale du service reposent d'abord et avant tout sur la compétence des tiers impartiaux et des responsables du service. La prochaine phase, en vue de la mise en œuvre du service, devra comporter des activités de formation du personnel et des tiers impartiaux qui seront pressentis pour agir comme personnes-ressources dans la collectivité.

Un programme de formation de base aux médiateurs et aux arbitres devra être établi, d'une durée approximative de 45 heures, pour expérimenter à l'aide d'exercices pratiques et de jeux de rôles, les stratégies et techniques et pour vérifier la compréhension des éléments importants du processus. Plusieurs médiateurs accrédités par l'IMAQ, la Chambre des notaires et le Barreau du Québec, sont déjà

présents dans différents secteurs et pourront, après évaluation, être accrédités par le CJP. Parallèlement, des programmes de formation conjoints pourront être élaborés.

Enfin, certains outils devront être élaborés par le service avant sa mise en œuvre. Les formulaires de demande, les questionnaires pour l'obtention des informations préliminaires, les outils pour l'évaluation du conflit et pour la satisfaction de la clientèle, la mesure des résultats, sont autant de procédures internes que les responsables du service devront constituer.

L'IMAQ est intéressé à fournir son assistance dans l'élaboration et la mise en œuvre des différents projets pilotes.