

NINA ADMO

LA RÉOLUTION DE CONFLITS

Guide d'implantation et de pratiques



Les Presses de l'Université de Montréal

Extrait de la publication

LA RÉSOLUTION DE CONFLITS

NINA ADMO

LA RÉOLUTION DE CONFLITS

Guide d'implantation et de pratiques

Les Presses de l'Université de Montréal

*Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec
et Bibliothèque et Archives Canada*

Admo, Nina, 1973-

La résolution de conflits: guide d'implantation et de pratiques

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7606-3142-7

1. Médiation. 2. Règlement de conflits.

3. Médiateurs sociaux. 4. Médiation – Québec (Province).

I. Titre. II. Titre: Guide d'implantation et de pratique en résolution des conflits.

HM1126.A352 2012

303.6'9

C2012-942128-6

Dépôt légal: 4^e trimestre 2012

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

© Les Presses de l'Université de Montréal, 2012

ISBN (papier) 978-2-7606-3142-7

ISBN (epub) 978-2-7606-3156-4

ISBN (pdf) 978-2-7606-3157-1

Les Presses de l'Université de Montréal reconnaissent l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada pour leurs activités d'édition.

Les Presses de l'Université de Montréal remercient de leur soutien financier le Conseil des arts du Canada et la Société de développement des entreprises culturelles du Québec (SODEC).

IMPRIMÉ AU CANADA

À mes parents pour leur courage,
à ma sœur et à mon frère
pour leurs encouragements.

Ce guide a été rendu possible grâce à l'extraordinaire collaboration de médiateurs qui ont eu le courage et la patience de laisser des chercheurs les suivre et les observer. Nous profitons aussi de l'occasion pour souligner le travail minutieux de Mylène Jaccoud, Rachel Gagnon, Guy Laroche et Josée Tessier, qui ont lu et commenté ce guide. Leurs observations ont contribué à en enrichir le contenu.

Préface

L'ouvrage de Nina Admo vient combler un vide empirique important sur les savoirs théoriques et pratiques entourant les initiatives de médiation sociale et de résolution de conflits. Il contribue à atténuer le décalage entre le foisonnement des initiatives citoyennes et professionnelles, au Québec comme ailleurs, et la publication de données de recherche permettant d'en saisir la portée.

Ce livre s'avère un guide original et instructif pour toute personne, citoyenne ou intervenante sociocommunautaire, désireuse d'accompagner les acteurs engagés dans le développement de services de résolution de conflits. Il offre un panorama complet des initiatives qui ont eu ou qui ont encore cours au Québec. La force de ce travail minutieux est de proposer une vision et un modèle de pratiques de résolution de conflits fondés sur l'évaluation empirique de huit projets de médiation sociale au Québec, évaluation à laquelle l'auteure a été directement associée. La diversité des projets évalués contribue à renforcer l'originalité de ce guide, lequel peut s'appuyer sur l'analyse et le suivi de projets dont les assises théoriques et pratiques se révèlent très diversifiées.

Cette posture d'observatrice conduit l'auteure à privilégier le recours à une gamme beaucoup plus complète d'actions de résolution de conflits que la stricte pratique de la médiation. L'ouvrage

fourmille de conseils pratiques et d'exemples concrets et utiles à diverses étapes de réalisation de tout projet de résolution de conflits. Les lecteurs trouveront des clés pour relever les défis qui attendent les promoteurs de ce type d'initiative, pour déployer des stratégies d'intervention auprès des parties en conflits mais aussi auprès des acteurs partenaires et des bailleurs de fonds. De nombreuses informations serviront également aux praticiens pour organiser les formations en résolution de conflits.

Plusieurs synthèses théoriques fort bien élaborées permettent de saisir la diversité des modèles et des approches. Les praticiens qui souhaiteraient mettre en place un service de résolution de conflits y trouveront donc les fondements nécessaires à leurs activités.

MYLÈNE JACCOUD

INTRODUCTION : LA MÉDIATION SOCIALE AU QUÉBEC

Les pratiques en médiation sociale en sont au balbutiement de leur implantation au Québec. Ces pratiques portent plusieurs autres appellations, dont médiation *citoyenne* ou *urbaine*. Dans certains écrits, on fait également une distinction entre les médiations pratiquées dans les domaines *social*, *pénal*, *familial* ou *scolaire*. Sans nier qu'il existe des différences inhérentes à ces milieux de pratique, un des objectifs du présent guide vise à dépasser ces frontières et à offrir une conception commune de la résolution des conflits sociaux, peu importe si ces conflits sont pris en charge par le système pénal, par une école ou par des citoyens. Les résultats de recherches empiriques nous incitent à militer en faveur du concept de *résolution de conflits*, qui permet justement de voir la pratique de manière à élargir les activités du médiateur au-delà du seul processus de médiation. D'ailleurs, les témoignages de citoyens, de médiateurs et de leurs partenaires convergent vers l'idée que la gestion des conflits sociaux se fait difficilement par la voie d'un processus unique.

Il n'est pas aisé de situer les premiers projets de médiation sociale au Québec. Rares sont les études qui ont tenté de les répertorier. Seuls quelques articles font mention de projets surtout issus du milieu de l'intervention jeunesse (Charbonneau et Béliveau, 1999), ou encore de récents projets chapeautés par la Ville de Montréal (Jaccoud, 2009).

Pour mieux comprendre l'émergence de ces pratiques de résolution de conflits sociaux, il faut rappeler le contexte sociopolitique des années 1960-1970. À cette époque, certains courants de pensée ont grandement contribué à remettre en cause les institutions totalitaires

tant dans leurs usages que dans leurs finalités. Plusieurs auteurs ont milité en faveur de la non-judiciarisation des conflits sociaux. Au Canada, à la suite des travaux de la Commission de réforme du droit, en 1976, on a mis en lumière les avantages pour une société de favoriser la réparation des torts causés aux victimes et de limiter le recours à la judiciarisation des problèmes sociaux. C'est dans ce contexte qu'apparaissent, dans les années 1980, les Mécanismes alternatifs de règlement des conflits (MARC, traduction de l'anglais de *Alternative Dispute Resolution*; Faget, 2010).

Mylène Jaccoud situe les premières pratiques de médiation au sein des organismes de justice alternative (OJA). Implantés depuis le début des années 1980, les OJA ont pour principal mandat de superviser l'application des mesures extrajudiciaires ou parfois judiciaires destinées aux mineurs. Ces mesures incluent des rencontres de médiation entre jeunes contrevenants et personnes victimes. Ce n'est qu'à la fin des années 1990 que certains OJA, forts de leur expérience en médiation pénale, se déploient réellement dans l'élaboration et le soutien de projets visant la résolution de conflits sociaux en dehors du champ pénal. On met surtout l'accent sur la médiation dite « citoyenne », inspirée des travaux de Jean-Pierre Bonafé-Schmitt, et « qui vise à ce que des médiateurs professionnels forment, encadrent et soutiennent des unités de médiateurs bénévoles offrant gratuitement leurs services dans leur communauté » (ROJAQ, 2010). Certains OJA se démarquent de cette pratique en offrant les services de médiateurs rémunérés, tout en préservant la gratuité pour les parties en conflit.

Parmi les projets initiés par la Ville de Montréal, on en identifie surtout sept, implantés entre 2004 et 2012, dont quatre demeurent actifs en 2012¹. Quatre de ces sept projets ont fait l'objet d'analyses

1. Burgundy Urban Mediation Project (BUMP), Tandem Ville-Marie Est, Tandem Montréal-Nord et Tandem Rosemont-La Petite-Patrie.

et seront présentés plus loin, dans la partie portant sur les résultats de recherche.

Moins connus et peu abordés dans la littérature, certains projets de médiation (appelés conciliation par les promoteurs de l'époque) émanent d'institutions traditionnellement répressives œuvrant auprès des adultes. Des travaux de recherche² ont permis d'en identifier plus précisément deux, mis sur pied à la fin des années 1970, l'un à Québec et l'autre à Montréal. On croit qu'il s'agit des deux premiers projets québécois de médiation conçus comme solutions de rechange à la judiciarisation destinés aux adultes.

Le premier, appelé Projet de conciliation (médiation) dans la communauté, est implanté à Québec par le Service de réhabilitation sociale (SRS³) en 1977. Le Projet de conciliation était subventionné par les deux ministères de la Justice, québécois et canadien, et a pris fin en 1988 à la suite d'une décision d'ordre politique concernant l'octroi de subventions fédérales à des projets provinciaux. Marie-France Desrosiers, avocate de formation, a contribué à la mise sur pied du projet qui, selon elle, était «le seul programme de déjudiciarisation au Canada qui fonctionnait avec les procureurs et qui était destiné aux adultes», et dont les principaux objectifs étaient de «conscientiser l'auteur d'un crime aux conséquences pour la victime et de sortir les causes mineures du système, de désengorger les tribunaux». En outre, on y juxtaposa des visées thérapeutiques ou propres à la réhabilitation dans le but, pour l'auteur du crime, par exemple, de «prévenir la récidive, trouver une solution personnalisée, moins punitive et plus préventive, ainsi que de lui éviter les conséquences de la judiciarisation dans des cas mineurs [comme

2. Entretiens réalisés en 2002 par Nina Admo.

3. Le SRS était subventionné par le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et chapeautait plusieurs projets de réinsertion sociale: travaux communautaires, réinsertion sur marché du travail, travail de rue, Parents-Secours, programmes d'aide aux jeunes délinquants, etc.

le vol]». Par ailleurs, toujours selon Marie-France Desrosiers, on concevait la médiation comme un moyen d'aider la victime, mais aussi de lui permettre de prendre part au processus de décision et d'obtenir réparation des torts vécus.

Plus concrètement, le projet comprenait deux mesures destinées à des contrevenants qui en étaient à leur première infraction: travaux communautaires et médiation. Advenant une participation satisfaisante, la cause du contrevenant était abandonnée et il évitait alors la judiciarisation. Avec le temps, les activités du projet consacrées à la médiation sont passées du quart aux deux tiers. Vers la fin du projet, les médiateurs acceptaient que des cas d'actes criminels plus graves et des récidivistes leur soient confiés. La première formation en médiation a été reçue en 1984, près de sept ans après l'implantation du projet. Les médiateurs ont été formés à Saskatoon et à Boston (Victim Offender Reconciliation Program – VORP) et ont visité divers programmes de déjudiciarisation à Stockholm et aux Pays-Bas. En 1987, le Projet de conciliation dans la communauté aurait servi de base dans l'élaboration du Programme de mesures de rechange (à la judiciarisation) dans le cadre de la *Loi sur les jeunes contrevenants* (LJC). L'équipe du SRS, selon Marie-France Desrosiers, a ensuite formé des médiateurs qui allaient travailler au sein des futurs OJA. Enfin, le SRS aurait également offert des formations en médiation à d'autres intervenants sociaux, y compris à des policiers.

À Montréal, en collaboration avec le poste de police 38 de la SPVM, ex-34 de la SPCUM, situé dans le quartier Plateau Mont-Royal, un second projet de déjudiciarisation est implanté de 1978 à 1982, parrainé par la Société d'orientation et de réhabilitation sociale (SORS)⁴. Pierre Couturier et Jean-Claude Plourde, qui étaient res-

4. La SORS, fondée en 1945, a été intégrée au Centre des services sociaux du Montréal métropolitain en 1974.

pectivement directeur et *conciliateur* (médiateur) à la SORS, ont été interviewés. Initialement, les promoteurs du projet, dans le but de calquer celui de Québec, ont fait des démarches à la cour municipale de la Ville de Montréal, mais se seraient heurtés aux réticences du juge en chef de l'époque. C'est en réponse à ce refus que l'idée leur est venue de créer un projet de déjudiciarisation qui serait appliqué au moment de l'intervention policière.

Ce projet comprenait trois volets et, de la même manière que le service implanté à Québec, visait divers objectifs allant de la réhabilitation en passant par l'aide aux victimes et la participation des citoyens dans la recherche de solutions aux problèmes sociaux:

1. Intervention de crise (les médiateurs accompagnent les policiers lors des patrouilles).
2. Étude de cas (discussion de cas avec les policiers afin de «contribuer au changement des mentalités, d'alimenter le questionnement des policiers et [...] de favoriser des interventions à caractère social»).
3. Médiation entre «le suspect et la victime» dont l'objectif est «d'éviter un casier judiciaire, d'éviter l'escalade de certaines situations, de balancer [équilibrer] les droits de la victime et du contrevenant, de réparer les torts et de réhabiliter».

Force est de constater que ces premiers projets de médiation pénale destinés aux adultes ont contribué, au même titre que les OJA, à jeter les fondements de la médiation sociale au Québec, et ce, en expérimentant non seulement le processus de médiation dans la résolution de conflits sociaux, mais aussi en promouvant une justice plus participative.

Cependant, qu'ils aient émané du milieu jeunesse ou adulte, ces projets avaient en commun une conception pénale de la gestion des différends, tant dans leur pratique (le processus en lui-même) que

dans leurs finalités. Le processus de médiation prévoyait des étapes distinctes et rigides, dont un récit de l'événement fait par les parties, un peu à la manière d'une déclaration policière. Les médiateurs s'assuraient aussi que ce récit ne déborde pas de l'événement ayant déclenché leur intervention. Enfin, il y avait fréquemment une obligation pour les personnes en cause de négocier une entente. Quant aux objectifs des interventions, ils visaient souvent l'obtention d'une compensation pour la victime et la responsabilisation du contrevenant.

Enfin, il importe de mentionner que, depuis plus de 20 ans, certains organismes comme l'Institut Pacifique, l'Institut canadien pour la résolution de conflits (ICRC) et l'Institut de médiation et d'arbitrage du Québec (IMAQ) ont contribué et contribuent toujours à l'élaboration de pratiques alternatives en résolution de conflits et en médiation sociale. Depuis 2004, des organisations comme Taïga Vision offrent des processus en résolution de conflits en milieu autochtone. Plus récemment, en 2011 et en 2012, certains Tandem⁵ se sont vu confier le mandat de faire de la médiation sociale.

5. Tandem Ville-Marie Est, Tandem Montréal-Nord et Tandem Rosemont-La Petite-Patrie. Celui de Montréal-Nord offre le service en partenariat avec Institut Pacifique tandis que celui de Rosemont-La Petite-Patrie a créé un partenariat avec l'OJA Trajet.

PREMIÈRE PARTIE

La recherche évaluative

BILAN DE DIX ANS DE RECHERCHE

Les pratiques de médiation sociale sont peu évaluées et lorsqu'elles le sont, elles ne font pas toujours l'objet de publications. Le Centre international de prévention de la criminalité (CIPC) a pour sa part recensé 12 projets évalués tant en Europe, en Amérique du Sud qu'en Amérique du Nord.

Nous offrons ici un bilan des principaux travaux d'évaluation réalisés par l'auteure ou ses collègues, travaux portant sur huit projets québécois de médiation sociale. Mentionnons d'emblée que l'approche de recherche participative, aussi appelée recherche-action (Mayer et Ouellet, 1998), a été privilégiée dans l'ensemble des études dont il est question ici. Cette approche réflexive implique une immersion du chercheur dans l'ensemble des activités évaluées. De plus, elle prévoit un processus simultané de collecte et d'analyse des données de manière à transmettre les résultats au praticien le plus rapidement possible, permettant ainsi à celui-ci d'ajuster sa pratique s'il l'estime pertinent. Les résultats ont permis, entre autres, de déterminer les facteurs favorables à la mise en œuvre de ces projets ainsi que de répertorier les pratiques les plus prometteuses en matière de résolution de conflits.

CARACTÉRISTIQUES DES PROJETS ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Le premier projet, Médiation Conciliation de Quartier des Laurentides (MCQL) implanté en 1998, a fait l'objet d'une évaluation de trois ans, de 2001 à 2004 (Jaccoud et Admo, 2004). Ce service, développé par deux OJA (Mesures Alternatives des Basses-Laurentides et Mesures Alternatives des Vallées du Nord), était composé d'une équipe de médiateurs rémunérés. L'essentiel de ses activités, au moment de l'évaluation, portait sur l'offre d'une formation en résolution de conflits et d'un service de médiation dans la gestion de conflits de voisinage ou, autrement dit, de conflits interpersonnels de toutes sortes. Par ailleurs, contrairement à d'autres OJA, les demandes de services provenaient tant de la police, des intervenants sociaux et scolaires que des citoyens eux-mêmes. En ce sens, cette pratique s'apparente à certaines pratiques belges, comme dans le cas du service Bravvo (Prince, 2010). Les chercheurs ont réalisé, entre autres, une évaluation de l'implantation (y compris les stratégies promotionnelles) et des effets du projet. Au total, 146 activités ont été observées: formations (19), rencontres préparatoires à la médiation (36), rencontres de médiation (21) ainsi que diverses activités liées à la mise en œuvre du projet (70). L'évaluation des formations a été effectuée par voie de questionnaires¹ comprenant des questions quantitatives et qualitatives. Quant au processus de médiation, il

1. Les questionnaires d'évaluation ont été passés à des participants aux formations en deux temps: immédiatement après la formation (Post-formation 1) et six mois après la formation (Post-formation 2). Au total, 264 participants ont rempli le questionnaire Post-formation 1 et 204 participants ont rempli le Post-formation 2.

Table des matières

Préface de Mylène Jaccoud	9
Introduction: la médiation sociale au Québec	11

PREMIÈRE PARTIE

La recherche évaluative

Bilan de dix ans de recherche	19
Caractéristiques des projets et méthodologie de recherche	20
Nature des situations traitées	26
Expérience des participants	32

DEUXIÈME PARTIE

L'implantation d'un service de résolution de conflits

Défis de l'implantation d'un projet et pistes de solution	37
DÉFI 1 Vision consensuelle du projet	38
DÉFI 2 Soutien actif du comité de pilotage	39
DÉFI 3 Stratégies promotionnelles pertinentes	41
DÉFI 4 Ressources humaines et financières adaptées à la réalité du terrain	45
DÉFI 5 Reconnaissance de l'expertise du médiateur	48

TROISIÈME PARTIE

La pratique

Service de résolution de conflits	53
Principes et valeurs	55
Boîte à outils du médiateur	60
Approches du médiateur	65
Étapes d'un processus de résolution de conflits	69
Prise de contact (téléphonique ou en personne)	70
Rencontre individuelle ou d'un groupe d'acteurs (en personne)	73
Préparation du médiateur pour animer une rencontre	79
Rencontre: médiation (directe ou indirecte) ou cercle	81
Suivi de l'entente ou du plan de réponse	85

QUATRIÈME PARTIE

Les outils et cas particuliers

Les outils	89
Premier outil: Concevoir un projet de résolution de conflits	89
Deuxième outil: La compilation des données	93
Cas pratiques	98
Cas qui ne se rendent pas en médiation ou avortent au moment de la médiation	99
Cas de médiation indirecte	111
Cas de médiation directe ou de cercle de dialogue	116
Conclusion	147
Bibliographie	151

LA RÉOLUTION DE CONFLITS

Guide d'implantation et de pratiques

Inspiré des résultats de recherches évaluatives, cet ouvrage est conçu pour favoriser l'implantation d'un service de résolution des conflits et offre des outils d'accompagnement tangibles à la formation de médiateurs. À partir d'observations in situ et d'études de cas, on y explique les fondements de cette activité qui plonge au cœur des relations humaines.

Ce livre s'adresse aux professionnels et à tous ceux que la question de la résolution de conflits intéresse. Les intervenants d'une variété de domaines, entre autres pénal, scolaire ou social, pourront y puiser un savoir fondé autant sur la recherche que la pratique.

L'auteure espère ainsi contribuer à la réflexion toujours en ébullition entourant cette pratique complexe et méconnue.

NINA ADMO enseigne la criminologie au département des Techniques auxiliaires de la justice du Collège de Maisonneuve. Elle est également chercheure au Centre international de criminologie comparée de l'Université de Montréal et chargée de projets à Médiation sans frontière inc.

24,95 \$ • 22 €

www.pum.umontreal.ca

Extrait de la publication

978-2-7606-3142-7



9 782760 631427