Vol. 31, No. 2
Automne 2022

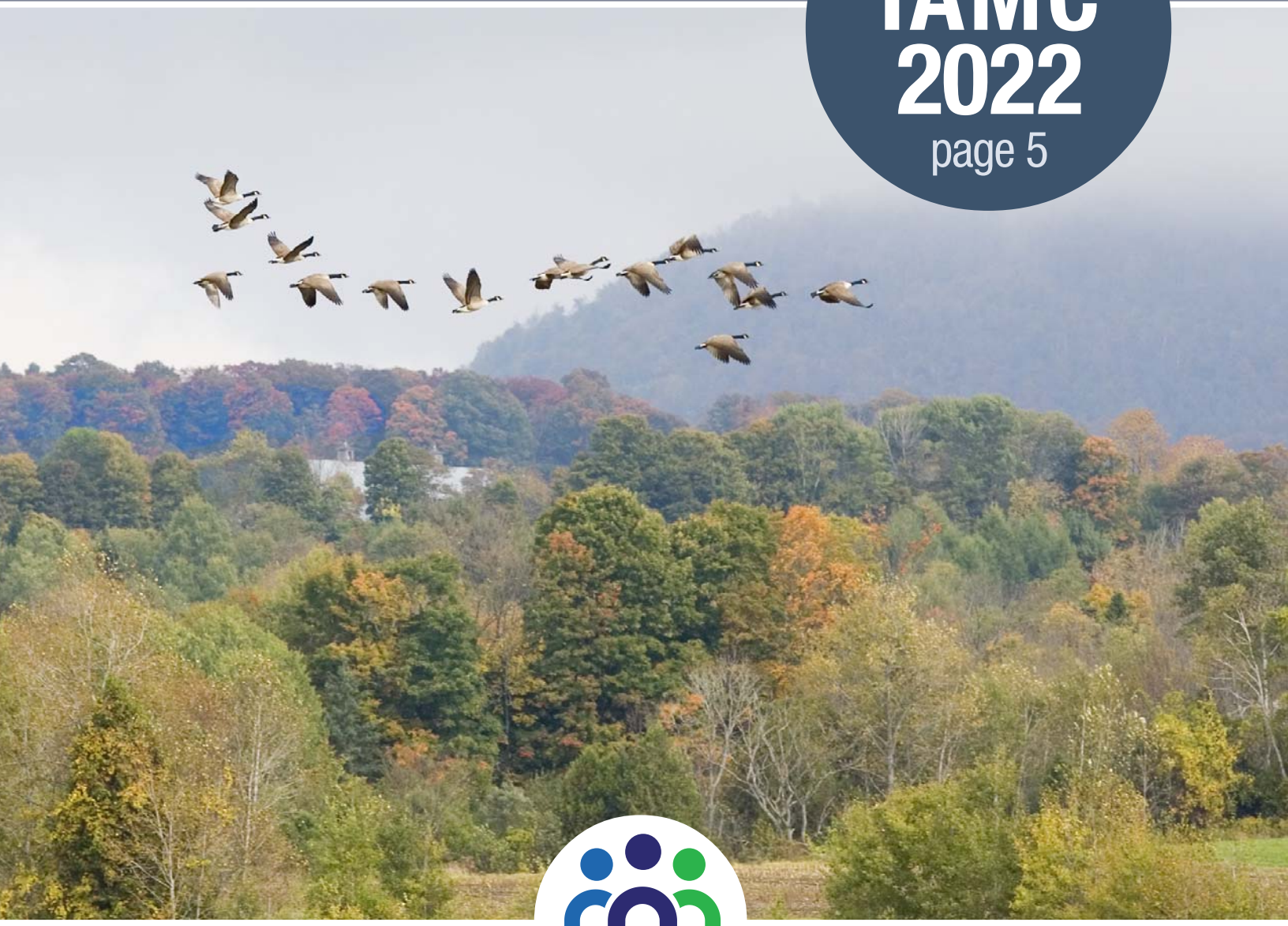
Journal d'Arbitrage et de Médiation Canadien

Une publication de l'Institut d'arbitrage et de médiation du Canada, Inc.

Découvrez la Conférence nationale

IAMC 2022

page 5



À L'AVANT-PLAN DE LA RÉSOLUTION DES DIFFÉRENDS AU CANADA
DEPUIS 1974

VOL. 31, NO. 2, AUTOMNE 2022

DANS CE NUMÉRO

03 Mot de la rédactrice
..... *Genevieve A. Chornenki, LL.M. (PRD), Méd.A, Arb.A*

04 Message du président
..... *Elton Simoes, MBA, M.R.D, IDP-C, Méd.A, Arb.B*

06 À l'écoute: Une conversation entre Julie Macfarlane et un des rédacteurs en chef Rick Russell
..... *Julie Macfarlane, Rick Russell, Méd.A, Arb.A*

09 Préparer les parties à participer à la médiation — Un modèle de coaching en évolution
..... *Cinnie Noble, LL. B., LL. M. (RD), Méd.A*

14 Mesurer la confiance qui règne entre partenaires d'affaires : un outil pratique
..... *Loïc Berthout LLM, MBA*

19 Éditorial – Vers une culture de la recherche en règlement de différends
..... *Genevieve A. Chornenki, LL.M. (PRD), Méd.A, Arb.A*

21 Pourquoi le Canada a-t-il besoin d'un Centre national pour le dialogue et la médiation
..... *Mina Vaish, LL.M., B. Comm*

24 Abstractions et généralisations : ce que tout médiateur devrait savoir
..... *Ali Soleymaniha*

28 Identité et différends en matière d'extraction des ressources : des occasions de réinventer les processus
..... *Vrinda Sagar, Maîtrise en résolution de conflits, LL.B.*

32 Les grands projets de développements - Gestion améliorée des conflits au Québec et ailleurs
..... *Helen Finn, L.L.B., D.E.S.S*

37 Critique Littéraire : < An Anatomy of Everyday Arguments: Conflict and Change through Insight >
..... *Demi Peters, Méd.B*

39 Félicitations à nos nouveaux titulaires !

40 L'IAMC apprécie le soutien que lui offrent ses Membres collectifs.

Institut d'arbitrage et de médiation du Canada, Inc.
À L'AVANT-PLAN DE LA RÉSOLUTION DES DIFFÉRENDS AU CANADA

234, avenue Eglinton est, bureau 407
Toronto (Ontario) M4P 1K5

416-487-4733 | 1-877-475-4353
journal@adric.ca | *www.adric.ca*

Rédactrice en chef :
Genevieve A. Chornenki, LL. M. (PRD), Méd.A, Arb.A, Toronto

Comité de rédaction :
Shelagh Campbell, Ph.D., CRHA, CHRL, University of Regina
Eva Malisius, M.A., Ph. D., Arb.B, Royal Roads University, Victoria
Rick Russell, B.A., LL. B., Méd.A, Arb.A, Agree Dispute Resolution, Dundas, Ontario
Jennifer L. Schulz, Ph. D., S.J.D., Méd.A, Winnipeg
Jennifer Webster, B.A., LL. B., Jennifer Webster Mediation Arbitration Facilitation, Toronto

Biographies du comité de rédaction :
https://adric.ca/fr/useful-links/journal-articles/editorial-board/

Directeur géréral : Gary Lacasse

Coordonnatrice du JOURNAL:
Brenda Lesperance

Anciens numéros:
http://adric.ca/fr/resources/journal-articles/

ALSO AVAILABLE IN ENGLISH:
ADRIC.ca

Mot de la rédactrice

Bienvenue à l'édition automnale 2022 du *Journal d'arbitrage et de médiation canadien*.

Dans cette édition, nous nous penchons notamment sur la recherche : qui fait de la recherche sur le règlement des différends au Canada, avec quelles ressources, et pourquoi n'y en a-t-il pas davantage? ***Rick Russell***, membre du comité de rédaction, s'entretient avec l'une des chercheuses les plus accomplies du Canada, ***Julie Macfarlane***, qui a étudié les questions d'accès à la justice et, plus récemment, les clauses de non-divulgation. ***Cinnie Noble***, coach en gestion de conflits, explique comment elle a recherché et conçu, de manière indépendante, un processus d'accompagnement prémédiation qui soutient les participants sans compromettre la neutralité du médiateur. ***Loïc Berthout***, praticien, nous explique comment il a élaboré un outil pour mesurer et représenter graphiquement les niveaux de confiance entre associés, et il invite d'autres praticiens à utiliser et évaluer son travail. Et moi, ***Genevieve Chornenki***, je propose un éditorial qui observe l'absence d'une culture de la recherche dans le domaine de la résolution des différends au Canada. D'autres personnes offrent des contributions qui suscitent la réflexion. ***Mina Vaish*** propose l'ouverture d'un Centre national pour le dialogue et la médiation, et elle se demande quel rôle il aurait pu jouer dans la résolution de l'occupation de la capitale du pays en 2022. ***Ali Soleymaniha*** propose aux spécialistes de la résolution des conflits une façon de réfléchir aux abstractions et aux généralisations que les gens utilisent pour ordonner le monde qui les entoure. ***Vrinda Sagar*** examine le rôle de l'identité dans les conflits liés à l'extraction des ressources et propose des moyens de prendre en compte les préoccupations culturelles. ***Helen Finn*** décrit une méthodologie permettant de gérer des projets environnementaux complexes et de grande envergure, qui ont un impact disproportionné sur un petit nombre de personnes, mais qui sont susceptibles d'être avantageux pour un grand nombre. Finalement, ***Demi Peters*** examine *An Anatomy of Everyday Arguments : Conflict and Change through Insight*, qu'elle considère plus approprié pour les « praticiens chevronnés ». Visitez notre page Web des critiques de livres *ici*.

Nous espérons que nos lecteurs apprécieront ces articles et en tireront profit. Nous vous invitons à parler de ce numéro à vos collègues, clients et amis. Les numéros précédents du Journal sont accessibles sur CanLII, à *https://www.canlii.org/fr/doctrine/revues/43*.

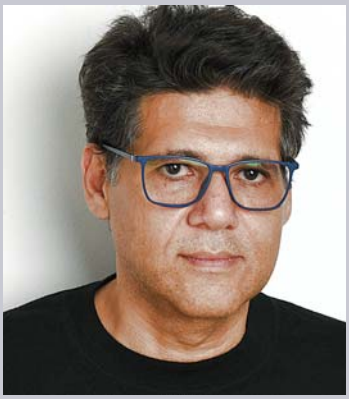
Merci à toutes les personnes qui ont rendu ce numéro possible : nos contributeurs, le personnel serviable du bureau de l'IAMC, notre équipe éditoriale bénévole et vous, chers lecteurs. Continuez de communiquer avec nous. Vos commentaires, vos textes et vos discours sont toujours les bienvenus.

Genevieve A. Chornenki
Rédactrice en chef

GENEVIEVE A. CHORNENKI, LL.M. (PRD), MÉD.A, ARB.A

Geneviève est l'autrice de *Don't Lose Sight* (2021) et elle a coécrit *Bypass Court* (2015). Elle est titulaire d'un certificat en écriture créative de l'Université de Toronto et d'un certificat en édition de l'Université Ryerson. Première présidente de la section de PRD de l'Association du Barreau de l'Ontario, elle est également la lauréate du tout premier prix de l'association pour l'excellence dans le domaine de la PRD.

Message du président



ELTON SIMOES, MBA, M.R.D, IDP-C, MÉD.A, ARB.B

Elton Simoes est un arbitre, un médiateur, un négociateur, un consultant, un administrateur et un dirigeant d'entreprise accompli. Il pratique l'arbitrage, la médiation et la médiation-arbitrage dans des différends commerciaux complexes, confidentiels et soumis à des délais serrés. Il a vécu, travaillé et étudié au Canada, aux États-Unis, en Amérique latine et en Europe. Il possède une solide formation universitaire en affaires, en droit, en gouvernance d'entreprise et en règlement des différends.

C'est déjà l'automne. L'année 2023 nous regarde dans les yeux, pleine de promesses et de défis. Une ère nouvelle, stimulante et productive nous attend. Mais il est tout aussi important de prendre un moment pour parler de ce qui a été fait dans cette période post-COVID.

L'IAMC a l'habitude des crises. Depuis ses débuts, avec le soutien de ses membres, l'IAMC a surmonté de nombreux défis « qui n'arrivent qu'une fois dans une vie ». Le fait que nous bénéficions d'une organisation résiliente, bâtie par plusieurs générations de dirigeants et de membres dévoués, joue toujours en notre faveur. Nous nous tenons sur les épaules de géants qui ont leur place non seulement dans l'histoire de l'organisation, mais surtout dans nos cœurs reconnaissants.

C'est avec résilience, compétence et détermination que l'IAMC est sorti grandi de la pandémie de COVID-19 et a, une fois de plus, relancé ses activités en personne, ajoutant à notre expérience déjà riche le contact humain personnel dont nous avions tous besoin.

Après deux ans de télétravail, la prochaine conférence et la prochaine AGA de l'IAMC à Gatineau ne pouvaient pas mieux tomber. Nous pourrons rencontrer nos collègues, apprendre et réseauter, le tout en personne et sous le même toit.

Nous aurons le plaisir d'accueillir nos membres à l'occasion de notre AGA, non seulement pour leur rendre des comptes, mais aussi pour reconnaître les contributions de notre conseil d'administration, de nos bénévoles et de notre personnel, que nous ne saurions trop remercier. Notre succès est le résultat de leur effort collectif pour rendre cette organisation toujours meilleure, plus pertinente et toujours au service de ses membres, de ses clients et de la société.

En tant que spécialistes de PRD, nous servons la société en fournissant une gamme de services nobles et nécessaires. Nous ne sommes pas seulement une solution de rechange aux tribunaux ou aux conflits improductifs. Nous bâtissons les ponts qui relient les personnes et les entreprises dans leurs moments les plus personnels, les plus privés et les plus difficiles. Nous faisons économiser de l'argent à nos clients, mais nous leur offrons également une tranquillité d'esprit, un sentiment de sécurité, une réduction du stress et des solutions justes à des problèmes difficiles.

L'IAMC et ses entités affiliées aident leurs membres à accomplir cette mission difficile en créant de la valeur pour les membres et leurs clients. Dans cet effort incessant, l'IAMC poursuit l'excellence dans la prestation des services de PRD et sert de catalyseur pour augmenter le taux d'adoption de ces processus au niveau national.

Au cours de cette dernière année, voici quelques exemples des nombreuses initiatives et des nombreux résultats dont nous sommes fiers :

- Le cours national d'introduction à la médiation a été révisé. Nous avons même déjà commencé à offrir le nouveau contenu.
- L'IAMC et ses entités affiliées travaillent ensemble pour mettre en place des listes d'arbitres dans le domaine de la construction, avec des normes minimales nationales et provinciales. Cela comprend un nouveau titre pour l'arbitrage dans le domaine de la construction qui soutiendra et accélérera l'adoption de ces services et donnera ainsi à nos membres un avantage concurrentiel dans ce domaine.
- Afin de mieux servir nos clients et de respecter notre engagement envers nos membres d'améliorer sans relâche la qualité des services de PRD fournis, l'IAMC a terminé une révision tant attendue de sa « Procédure d'examen des plaintes contre les membres de l'IAMC » qui sera mise en œuvre dans les prochaines semaines.

Après avoir communiqué ces exemples, ce message ne serait pas complet sans mentionner notre engagement pour l'avenir. Comme je l'ai dit plus tôt, nous nous tenons sur les épaules de géants. Cependant, l'avenir dépend de la capacité, de la volonté et du succès de l'IAMC à soutenir et à cultiver les nouvelles générations de praticiens de la PRD, dans toute sa complexité et sa diversité.

C'est notre obligation morale et fiduciaire de s'assurer que l'IAMC soit une organisation ouverte, diverse, accueillante et qui accepte les nouveaux venus, qui, un jour, seront responsables de mener cette organisation à travers encore une autre série de défis et de victoires. Nous invitons chacun de nos membres à appuyer l'IAMC dans ses efforts pour soutenir ces professionnels. C'est dans notre intérêt. Ils sont notre avenir.

J'ai bien hâte de vous voir à notre AGA ou à notre conférence! Dans l'entretemps, si vous avez besoin de me contacter ou souhaitez le faire, n'hésitez pas à le faire par LinkedIn. (*linkedin.com/in/eltonsimoes*).

Vous être utile est mon plus grand plaisir. Et il n'y a pas de plus grand honneur que de servir l'IAMC et ses membres.

Venez apprendre, partager *et* vous réinspirer !

les 20-21 octobre 2022

IAMC 2022 : Conférence nationale

LA NOUVELLE NORMALITÉ : S'adapter, innover et sécuriser

Joignez vous à nous à Ottawa-Gatineau **les 20 et 21 octobre 2022** pour notre 48ème AGA et notre conférence nationale!

Nous vous proposerons un contenu spécialisé et ciblé qui vous permettra de développer vos connaissances et vos compétences et, comme toujours, nous disposerons d'une accréditation de CFP des barreaux pour soutenir vos objectifs de formation continue, ainsi que d'importants crédits de FCP de l'IAMC.

Des ateliers pré-conférence auront lieu le mercredi 19 octobre 2022.

LIEU

Doubletree By Hilton Gatineau-Ottawa
1170, chemin d'Aylmer
Gatineau, Québec J9H 7L3
https://.doubletreegatineau.com

VISITEZ LA PAGE WEB DE NOTRE CONFÉRENCE ET INSCRIVEZ-VOUS DÈS AUJOURD'HUI !
https://adric.ca/fr/adric-2022-annual-national-conference

POSSIBILITÉS DE COMMANDITES DISPONIBLES !

La conférence de l'IAMC est le plus grand, le plus prestigieux et le plus important événement de PRD au Canada; chaque grande entreprise et société ayant un intérêt à atteindre aux professionnels dans le domaine devrait y être associée.

Notre campagne de publicité et de promotion touche bien plus de 10 000 individuels, parmi lesquels des conseillers d'entreprise, des avocats, des professionnels des ressources humaines, des comptables, des éducateurs, des ingénieurs, des travailleurs sociaux et des utilisateurs de services de règlement des différends, ainsi que des arbitres, des médiateurs et d'autres praticiens du règlement des différends.

Démontrez votre soutien et votre engagement envers le PRD par le biais d'un parrainage, et profitez des multiples avantages du parrainage.

PROFITEZ-EN TOUT DE SUITE - LES POSSIBILITÉS SONT LIMITÉES !

Contactez-nous à : *executivedirector@adric.ca*

À l'écoute

Une conversation entre Julie Macfarlane et un des rédacteurs en chef Rick Russell

Julie Macfarlane est parmi les universitaires et les praticiens du règlement des différends les plus accomplis au Canada. Elle a travaillé comme médiatrice, facilitatrice et éducatrice en règlement des différends, et elle a écrit et fait des recherches approfondies sur le règlement des différends, avec un intérêt particulier pour l'accès à la justice. Elle a reçu plusieurs prix et honneurs, dont le prix d'excellence de l'International Academy of Mediators (2005), la médaille David Mundell pour la rédaction juridique (2016) et le prix John M. Haynes Distinguished Mediator (2017). En 2020, Julie a été nommée membre de l'Ordre du Canada. Elle a enseigné en Irlande, au Royaume-Uni, en Australie et au Canada, à la faculté de droit de l'Université de Windsor.

JULIE MACFARLANE

Julie est professeure émérite à l'Université de Windsor et a été nommée à l'Ordre du Canada pour son travail sur l'accès à la justice. Julie est cofondatrice avec Zelda Perkins de *Can't Buy My Silence*, une campagne visant à mettre fin à l'utilisation abusive des accords de non-divulgation.

https://profjuliemac.com

RICK RUSSELL, MÉD.A, ARB.A

Rick Russell travaille en animation, médiation, rétablissement du milieu de travail, arbitrage et enquête. Il est un associé fondateur d'Agree Incorporated avec Gary Furlong. Rick est membre du comité de rédaction du Journal d'arbitrage et de médiation Canadien et a publié des articles dans le manuel de PRD CCH, le bulletin mensuel de l'ABO et plus encore.

Merci d'avoir pris le temps de venir discuter avec nous et de nous faire l'honneur de vos réflexions, Julie. Pour commencer, j'aimerais vous poser des questions sur une initiative que vous avez fondée, le projet national de l'autoreprésentation (National Self-Represented Litigant Project), *https://representingyourselfcanada.com/*. Vous avez fait une recherche révolutionnaire sur les parties qui se représentent seules, un travail pertinent pour la médiation et l'arbitrage, où les gens se présentent souvent sans conseillers professionnels. Quelle a été votre motivation et qu'est-ce que ce travail vous a révélé de particulier?

Le groupe auquel j'appartiens — National Self-Represented Litigants Project, ou NSRLP — a fait un travail de pionnier dans ses recherches sur l'incidence du fait de se représenter soi-même devant les tribunaux, à commencer par une étude nationale sur l'autoreprésentation (2013) *https://representingyourselfcanada.com/wp-content/uploads/2016/09/srlreportfinal.pdf*.

La plupart d'entre nous ne peuvent pas comprendre l'ampleur de cet impact sur les parties qu'entraîne le fait de se représenter soi-même. Les personnes qui l'ont fait démontrent des symptômes de traumatisme et le prix a été lourd sur leurs relations avec leurs amis et leur famille. Elles ont tendance à faire une fixation sur leur litige et sur le sentiment d'injustice vécu dans leurs interactions avec les institutions juridiques. La plupart de ces personnes avaient un avocat au départ, mais n'ont pas pu le payer jusqu'à la fin de la procédure judiciaire.

Le NSRLP s'est efforcé d'accroître l'empathie envers les personnes qui se représentent seules, tant chez les avocats que chez les membres de la magistrature. Lorsque les travaux du projet ont commencé, les parties qui se représentaient seules étaient une minorité. Aujourd'hui, en droit de la famille, plus de la moitié des dossiers concernent des parties qui se représentent elles-mêmes. Le projet a pris de l'ampleur lorsque la magistrature et les barreaux ont réalisé que « le génie est sorti de la lampe et l'on ne peut plus l'y faire rentrer ». Il y a du progrès. Certains juges ont changé d'attitude. On nous dit que certains candidats à la magistrature se font poser la question à savoir comment ils traiteront des parties qui se représentent seules.

Vous avez maintenant tourné vos talents considérables vers les

accords de non-divulgation. Vous travaillez sur Can't Buy My Silence (Mon silence ne s'achète pas) *https://cantbuymysilence.com/*, une campagne mondiale visant à interdire les accords de non-divulgation pour autre chose que ce pour quoi ils ont été créés à l'origine, soit la protection des secrets commerciaux. Pensez-vous que les médiateurs devraient jouer un rôle dans la réduction de la prolifération des accords de non-divulgation?

Les accords de non-divulgation se sont incrustés dans le vocabulaire de la médiation par des ententes de recours à la médiation. Ils ont ainsi considérablement élargi la notion de confidentialité qui s'applique normalement pendant que le processus est en cours, de même que les règles de recevabilité qui ont une incidence sur les renseignements qui peuvent ou ne peuvent pas être utilisés en dehors du processus de médiation. Je m'inquiète de la fréquence à laquelle les médiateurs interviennent dans des accords de règlement qui comprennent des accords de non-divulgation extrêmement prohibitifs, qui vont bien au-delà de la confidentialité du montant d'un règlement. Les gens signent souvent ces accords sous la pression, soit pour obtenir une chance d'arriver à un règlement, soit à la suite d'un règlement, pour conclure leur contrat, mais ils ne comprennent pas ce qu'ils signent. Certains de ces accords sont si larges qu'ils empêchent les anciens participants à la médiation de parler de leur expérience de la médiation à leurs amis et à leur famille, à leur psychologue et à d'autres professionnels. Certains accords essaient même d'inclure la police. La plupart d'entre eux sont inapplicables, mais ils intimident les gens afin qu'ils gardent le silence sur un large pan de leur expérience humaine.

Je crois qu'en tant qu'industrie ou profession, les médiateurs doivent assumer la responsabilité de l'incidence que ces accords de non-divulgation ont sur la santé mentale de ces personnes qui se sentent traumatisées par leur expérience et qui estiment qu'elles n'ont nulle part où aller. Les médiateurs devraient revoir leurs accords pour déterminer si le degré de confidentialité qu'ils prévoient est nécessaire ou souhaitable, en particulier en ce qui concerne les victimes, essentiellement bâillonnées lorsqu'elles participent à un processus que les médiateurs aiment à considérer comme étant le « leur ».

Quelle est votre opinion sur le recours à la médiation obligatoire dans des milieux comme la Commission des relations de travail dans la fonction publique et le Tribunal canadien des droits de la personne? Y a-t-il des domaines où la médiation obligatoire est absolument le meilleur choix?

Historiquement, j'ai toujours été très favorable à une médiation obligatoire dans les conflits civils, car peu de personnes opteront pour une procédure qu'elles jugent non éprouvée. Lorsque la médiation est facultative ou purement volontaire au cas par cas, elle est vue comme expérimentale. Cela dit, lorsque l'on rend un mécanisme obligatoire, il faut se préoccuper des questions de sécurité des clients. Ce participant en particulier est-il la personne appropriée et cette situation particulière est-elle la bonne situation pour ce mécanisme?

La médiation s'apparente beaucoup plus à une industrie aujourd'hui qu'il y a vingt ans. Je m'inquiète des mesures par défaut que les médiateurs et les avocats ont mises en place autour du processus, en cochant une case, par exemple, sur une clause de non-divulgation, plutôt que de chercher à comprendre et de compter sur la confidentialité au début et sur l'irrecevabilité après. Les accords de non-divulgation ne sont qu'un exemple des nombreuses mauvaises habitudes des médiateurs et des avocats pendant et après la médiation obligatoire.

Comment qualifieriez-vous les différentes dynamiques qui sont à l'œuvre au sein de la médiation dans les milieux de travail syndiqués et non syndiqués?

Mes recherches ont abouti à des conclusions troublantes et contre-intuitives. J'ai constaté que les femmes syndiquées qui ont été intimidées et harcelées sont moins susceptibles de soulever un problème que les femmes qui travaillent dans un environnement non syndiqué. Je n'ai aucune preuve pour expliquer pourquoi c'est le cas, mais je comprends que, dans certains syndicats, les dirigeants ne font pas preuve de respect envers les femmes; certains sont même connus pour être eux-mêmes auteurs d'intimidation et de harcèlement. Certains dirigeants syndicaux participent au harcèlement sexuel et à l'intimidation et tolèrent ces actes depuis de nombreuses années. Les femmes l'ont dénoncé, mais le processus est désagréable pour la plupart des plaignantes et, en fin de compte, elles quittent le lieu de travail de toute façon. Les données sur le harcèlement sexuel ne sont pas encourageantes pour les em-

BLG | VOS AVOCATS AU CANADA

Une expertise canadienne de portée mondiale

Quand vient le temps de retenir les services d'une équipe de spécialistes de l'arbitrage dévouée, il est important de faire le bon choix.

Le groupe Arbitrage de BLG possède une vaste expérience de la représentation de clients dans un large éventail de secteurs, allant de la construction à l'industrie minière en passant par l'énergie et l'aviation, et ce, sous tous les principaux régimes de réglementation institutionnels.

Le groupe Arbitrage de BLG a été salué par :

| Best Lawyers | Benchmark Canada
| Chambers Canada et Chambers Global
| Global Arbitration Review 100
| Legal 500 | Lexpert | WWL: Arbitration

blg.com/ArbitrageInternational

Vos avocats au Canada

Borden Ladner Gervais S.E.N.C.R.L., S.R.L. est une société à responsabilité limitée de l'Ontario.

ployées de genre féminin.

Vous avez participé à d'importants projets de conception et d'évaluation de systèmes de médiation. Pouvez-vous décrire la ou les missions que vous avez trouvées les plus difficiles et expliquer pourquoi?

J'ai été embauchée par l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques pour concevoir un système de règlement des différends. Il y avait plusieurs niveaux d'approbation différents et j'ai dû prendre plusieurs mesures pour obtenir une entente et m'assurer que mes recommandations soient suivies. J'ai appris de cette expérience. Pour modifier un système aussi complexe que le leur, j'avais besoin d'un front uni à l'appui de l'initiative. Pour y arriver, il me fallait obtenir et maintenir l'adhésion des différentes parties. La culture d'une organisation détermine les résultats en fonction de la mesure d'unité souhaitée par ses membres. Au cours de cette mission, j'ai constaté que les dénominateurs communs, comme le fait d'être membres de la même association et de partager la même foi, ne conduisaient pas nécessairement à une plus grande unité.

En ce qui concerne l'évaluation, la Commission canadienne des droits de la personne a retenu mes services pour évaluer dans quelle mesure son système de règlement des différends atteignait ses objectifs systémiques. Ce que j'ai appris a été quelque peu décevant. Mes recherches ont démontré que les utilisateurs du système n'étaient pas motivés à choisir des règlements qui bénéficiaient aux autres au sein ou à l'extérieur de l'organisation. Les gens préféraient des résultats qui répondaient à leurs besoins individuels plutôt que des règlements qui comprenaient des avantages systémiques. Plusieurs étaient principalement motivés par un fort désir de « passer à autre chose ».

Vous êtes l'une des rares d'entre nous à avoir été à la fois praticienne et chercheuse dans le domaine de la médiation. À quoi ressemble l'avenir sur le terrain?

Il y a trente ans, la médiation avait un énorme potentiel. Son but était de donner aux participants des moyens pour agir et de créer des changements dans la société. À ces égards, je ne suis pas totalement déçue. Certains éléments extérieurs de la médiation, comme les accords de non-divulgation, ont émoussé son efficacité en tant que vecteur de changements, mais nous y travaillons encore.

Le cours, la désignation et les Règles méd-arb de l'IAMC sont maintenant disponibles!

La médiation-arbitrage est une approche hybride qui combine les avantages de la médiation et ceux de l'arbitrage. Les parties doivent d'abord tenter de parvenir à un accord au moyen d'une médiation non exécutoire avec l'aide d'un médiateur. Si la médiation n'aboutit pas à un règlement, le médiateur agit à titre d'arbitre et, suivant des procédures d'arbitrage convenues, émet une décision contraignante.

Les nouvelles règles de la Méd-Arb sont maintenant disponibles ! Notre mission est toujours de promouvoir les normes les plus élevées dans la pratique de la PRD; le nouveau règlement s'harmonise parfaitement avec nos règles de médiation et d'arbitrage existantes.

Nous avons également créé le titre professionnel Méd-Arb agréé (Méd-Arb A.) et une formation Méd-Arb. Les praticiens peuvent désormais faire valoir leur formation et leur expérience pour obtenir le titre, de manière à ce que ceux qui sélectionnent un professionnel puissent en être assurés.

EN SAVOIR PLUS

https://adric.ca/rules-codes/adric-med-arb-rules

Préparer les parties à participer à la médiation — Un modèle de coaching en évolution

Peu importe l'habileté des médiateurs à gérer les préoccupations des parties à l'aube d'une nouvelle médiation, chacune d'entre elles risque d'y apporter son lot d'anxiétés, de questionnements et de craintes. Tout cela peut nuire à leur faculté de s'engager dans le processus avec efficacité. La plupart des gens sont en fait mal préparés à la médiation et ils sont réticents à s'engager dans une conversation face à face avec l'autre personne. C'est en discutant de cette question de la préparation à la médiation avec d'autres praticiens que j'ai découvert ne pas être la seule. J'ai donc entrepris des recherches et j'ai élaboré une méthode destinée à mener le processus préalable à la médiation afin de soutenir et de préparer les gens à participer de manière efficace à la conversation qui a lieu dans le cadre de la médiation. Cet article détaille l'évolution de ma réflexion et de cette méthode.

Au commencement…

J'ai commencé ma formation et ma pratique en médiation il y a plus de 35 ans. Comme la plupart des médiateurs de mon époque, j'ai commencé par un processus basé sur l'intérêt. *Parvenir à un accord négocié sans compromis* était la doctrine fondamentale de la médiation, et la théorie comme la pratique étaient parfaitement accordées. Nous avons appris le vocabulaire — meilleure solution de rechange, pire solution de rechange, aversion aux pertes — et d'autres termes et phénomènes qui s'appliquent lorsque des parties opposées tentent de négocier des différends.

Des milliers de personnes ont réglé leurs différends et continuent de le faire en s'appuyant sur les théories usées de Roger Fisher et William Ury. Bien sûr, nos bibliothèques se sont enrichies d'autres grands ouvrages, de nouvelles théories gagnant du terrain parmi ceux d'entre nous qui font des médiations qui ne doivent pas se terminer sur « un accord négocié sans compromis ». *La promesse de la médiation*, *la médiation réfléchie*, *la médiation transformatrice*, *la médiation narrative*, *la gestion des différends axée sur la solution* sont des exemples de ces pratiques qui traduisent l'évolution de la réflexion dans notre domaine, ainsi que de la prise de conscience que de nombreuses parties cherchent par la discussion à réparer, améliorer, et renforcer leur relation avec l'autre personne.

Rien de cela n'est nouveau pour ceux d'entre vous qui pratiquent la médiation. Toutefois, au fil du temps, plusieurs d'entre nous avons intégré d'autres principes à nos pratiques, et il ne s'agit plus que de simplement faciliter le règlement de questions en litige. Nous avons reconnu que les autres besoins exprimés par les parties — aussi puissants, sinon plus, que les besoins liés au différend lui-même — concernent la rupture de la relation non seulement dans la famille, le quartier, le lieu de travail, les successions et autres conflits qui sont de nature interpersonnelle, mais aussi dans de nombreux différends commerciaux et civils. Alors que d'autres méthodes voyaient le jour dans le domaine des PRD, ces réflexions ont alimenté la formation et nos pratiques. Cette évolution et mes propres expériences m'ont conduite à tenir compte d'autres aspects de la médiation pour préparer les participants à s'engager activement et efficacement dans le processus.

Objet du travail préalable à la médiation

Tous les médiateurs n'organisent pas de réunions préalables à la médiation, et certains souscrivent à l'idée qu'une réunion privée avant (et même pendant) la médiation peut nuire à l'impartialité du médiateur quant aux parties ou aux questions en litige[1]. D'autres commentateurs se sont dits préoccupés du risque de violation de la confidentialité et d'abus de pouvoir[2]. Parmi les nombreux programmes de formation auquel j'ai participé quand j'ai commencé dans le domaine, peu de temps a été consacré à ce que prévoient les activités préalables à la médiation et aux moyens de préparer les parties à participer au processus. Sans aucun doute, nos pratiques varient à cet égard. Nous avons appris que les réunions préalables à la médiation constituent pour le médiateur une occasion d'évaluer la compatibilité des parties, voire de décider s'il faut les réunir au

CINNIE NOBLE, LL. B., LL. M. (RD), MÉD.A

Cinnie Noble est médiatrice agréée, coach professionnelle certifiée et pionnière de l'accompagnement en gestion des conflits. Elle et son équipe internationale forment des médiateurs et d'autres personnes à l'échelle mondiale au moyen de son modèle unique, CINERGY®. Cinnie a écrit *Conflict Mastery: Questions to Guide You* et *Conflict Management Coaching: The CINERGY™ Model*.

Bio : *https://cinergycoaching.com/about-cinergy/cinnie-noble/*

www.cinergycoaching.com

début. Les réunions préalables à la médiation permettent aussi aux parties la possibilité de donner libre cours à leurs émotions et de poser des questions sur le processus. Bien entendu, nous savons aussi désormais quel type d'information procédurale et logistique partager avec nos clients avant la première session conjointe.

J'ai mené une petite étude sur ce sujet il y a six ans. J'avais demandé aux médiateurs quelles étaient leurs activités préalables à la médiation, en quoi cette partie du processus avait changé depuis le début de leur pratique et, si tel était le cas, comment ils justifiaient ce changement.

Chez tous les répondants, ce sont l'expérience et une connaissance accrue de ce que les praticiens jugent le plus utile pour les parties (et eux-mêmes) qui ont entrainé des changements. Par exemple, le temps passé avec chaque partie a augmenté, de 20 ou 30 minutes à 75 minutes (d'abord pour donner de l'information sur le processus, d'autres éléments ayant été ajoutés par la suite). Des médiateurs offrent de plus en plus de conseils aux parties en matière d'écoute, de communication et de négociation, sous forme écrite ou verbale, ainsi que des conseils généraux pour une participation le plus efficace possible. De nombreux praticiens ont ajouté à leur processus de nouvelles questions préparatoires à l'intention des parties, questions qui mettent l'accent sur les éléments de la médiation à discuter au cours du processus.

Ces entrevues et la littérature croissante au sujet des réunions préalables à la médiation illustraient une augmentation du nombre de médiateurs qui préparent les parties à une participation plus active au processus et les résultats observés en conséquence. Pour n'en nommer que quelques-uns, les praticiens qui ont augmenté la durée des réunions préalables à la médiation et qui ont donné et recueilli plus d'information ont mentionné l'importance de développer un rapport avec les parties et de mieux comprendre les préoccupations qui pourraient empêcher une participation efficace. Ils ont remarqué que les parties, qui avaient ce faisant exprimé le genre de préoccupations qu'elles entretenaient à l'idée de s'engager avec l'autre personne, semblaient moins anxieuses et plus confiantes au moment de la médiation. Selon d'autres encore, les réunions préalables à la médiation amènent les parties à se concentrer sur la définition de ce qui est le plus important pour elles et sur ce qu'elles doivent faire, demander, dire au cours des séances conjointes pour retirer l'impression que le processus a été une réussite pour elles. D'autres ont abordé à quel point les séances individuelles préalables à la médiation ont aidé les parties à se mettre dans un état d'esprit de résolution de problèmes et à mieux s'engager dans le processus, en se concentrant sur les résultats possibles qui permettent d'avancer, plutôt que de s'attarder sur ce qui s'est passé.

Peu importe nos compétences dans la gestion des préoccupations des parties à l'entrée du processus, un grand nombre d'entre elles éprouvent des inquiétudes, des questionnements et des craintes qui ont le potentiel de nuire à leur capacité de s'engager efficacement dans la médiation. La justification la plus courante pour les changements apportés au fil du temps concerne la simple reconnaissance du fait que la plupart des gens sont en fait mal préparés à la médiation et que plusieurs sont réticents à l'idée de s'assoir en face de l'autre personne et à présenter leur cause. Ce constat est conforme à mes conclusions et à mon expérience. Dans ma pratique, il a donné lieu à une approche différente.

Une approche axée sur le coaching pour la préparation à la médiation

À la fin des années 1990, je suis devenu coach certifiée et j'ai conçu un modèle destiné à encadrer les personnes sur une base individuelle. L'objectif était de renforcer leurs compétences à l'égard des conflits et de leur permettre de gagner en confiance afin de gérer leurs conflits interpersonnels plus efficacement. L'International Coaching Federation (*www.coachingfederation.org*) définit le coaching comme suit : « Un partenariat avec les clients dans un processus créatif et intellectuellement stimulant qui les inspire à optimiser leur potentiel personnel et professionnel. » [TRADUCTION] En appliquant cette définition du coaching à la gestion des différends, l'une des prémisses consiste donc à maximiser le potentiel des clients à s'engager dans un conflit. Dans ma pratique de coaching individuel, il était évident qu'une partie de mon rôle consiste à améliorer l'expérience du conflit pour mes clients. J'ai commencé à réfléchir à la façon dont ce rôle pouvait également s'appliquer à ma pratique de médiation, avec toute autre chose que les parties veulent obtenir du processus et ce dont elles ont besoin dans le cadre du processus. Il s'agit essentiellement de créer un lieu et un espace surs.

Peu importe l'habileté des médiateurs à gérer les préoccupations des parties à l'aube d'une nouvelle médiation, chacune d'entre elles risque d'y apporter son lot d'anxiétés, de questionnements et de craintes. Tout cela peut nuire à leur faculté de s'engager dans le processus avec efficacité. À cette époque, l'amygdale (deux petites régions du cerveau qui aident à réguler les émotions) est « détourné » en raison des émotions qui se produisent en réaction au stimulus négatif, ce qui compromet la capacité de réfléchir. Lorsqu'on travaille avec des personnes aux prises avec un conflit, un des éléments essentiels du coaching et du règlement des différends consiste à les aider à passer outre cette réaction pour être en mesure d'utiliser leur « fonction exécutive » du cortex préfrontal pour réfléchir, être plus sensibles, faire preuve de créativité,

résoudre des problèmes et prendre des décisions.

Mes études et mes recherches ont abouti à l'élaboration de moyens qui facilitent le passage des réactions émotionnelles devant un conflit interpersonnel à un endroit où la réflexion est possible, avant de réagir. Ce changement, bien sûr, n'est pas facile à faire, surtout en ce qui concerne les conflits interpersonnels et de longue date, qui menacent les valeurs et l'identité. À partir de mes recherches, entre autres choses liées aux principes des neurosciences, j'ai conçu une méthodologie qui facilite ce changement chez ma clientèle du coaching individuel. Je me suis alors demandé comment le coaching pouvait s'appliquer à ma pratique en médiation.

Avant d'élaborer ce qui allait devenir un processus préalable à la médiation, j'ai rencontré individuellement des personnes qui avaient participé à des médiations portant sur des conflits interpersonnels et je leur ai demandé s'ils avaient réglé leur conflit ou non. Je leur ai posé ces quatre questions : En prenant du recul, qu'est-ce qui aurait pu être utile dans votre préparation à la médiation? Quelle était la nature de vos préoccupations avant votre participation à la médiation? Et pendant la médiation? Et après la médiation?

Je mets ici l'accent sur les réponses les plus pertinentes à notre thème. Plusieurs personnes ont exprimé des craintes[3] au sujet de la participation au processus et de la façon dont elles et l'autre personne allaient interagir. La plupart ont également déclaré que, en rétrospective, elles auraient aimé être mieux préparées à livrer les messages difficiles, à recevoir moins le mécontentement et les reproches de l'autre partie dans un mode moins réactif, et à répondre plus efficacement. Plusieurs s'en voulaient encore de ce qu'elles avaient dit ou pas dit. Plusieurs personnes ont exprimé des regrets à cet égard : « Je savais que c'est ce qu'elle allait dire et j'aurais voulu être prête à lui répondre… ». « J'aurais voulu avoir le courage de dire… ». « J'aurais dû m'excuser. » « Je voulais, mais je n'ai pas trouvé les mots… » « J'aurais souhaité être prêt à dire ce que je voulais dire depuis très longtemps » etc.. Encore une fois, il s'agissait d'un petit échantillon, mais les réponses à mes questions étaient cohérentes.

Je me suis rappelée, et il est important de le garder à l'esprit, que dans les conflits relationnels (et n'importe quel autre différend, en fait), les parties ont généralement une bonne idée de ce que l'autre personne va dire pendant la médiation, l'ayant déjà entendu lors d'altercations précédentes. Elles l'ont parfois lu dans une plainte écrite, ou un patron ou une autre personne au sein de l'organisation, comme un employé des ressources humaines, leur a transmis l'information. Comme elles savaient généralement à quoi s'attendre, la plupart des personnes ont anticipé ce qui allait être dit et ont compris que l'autre personne allait le faire, elle aussi. En conséquence, être prêt à répondre plus efficacement et à communiquer leur expérience et leurs besoins avec plus de clarté et plus de calme que lors des leurs altercations étaient des « souhaits » communs. Plusieurs ont affirmé qu'elles souhaitent également mieux comprendre les motivations de l'autre personne, se disant incapables d'entendre, de comprendre, d'assimiler, etc. ce qui avait été dit.

Un modèle de processus préalable à la médiation

À l'aide de mes recherches, j'ai mis au point une méthode pour mener un processus préalable à la médiation en fonction des craintes et des préoccupations particulières de chaque personne. Il s'attarde à la manière dont l'interaction aura lieu, aux réactions que les parties veulent gérer, aux messages qu'elles veulent transmettre et aux réponses qu'elles espèrent donner. Si elles souhaitent remplacer ou, en plus de leur préparation à d'autres préoccupations ou de s'attarder aux risques et aux occasions que présentent les options de règlement, ou encore à toute autre inquiétude, ajouter un tel processus, les séances mettront l'accent sur ces éléments.

Le modèle est un processus flexible et à multiples facettes qui repose sur ce que les parties y apportent. Cela comprend :

1. envoyer aux parties un bref résumé de ce qu'est et ce que n'est pas la médiation ainsi qu'un questionnaire qui demande aux parties de décrire ce qu'elles souhaite réaliser en ce qui concerne la relation et les questions en litige, ce qui les préoccupe le plus et ce qu'elles à quoi elles veulent être les plus préparées. J'y ajoute parfois d'autres questions, en fonction de l'information dont je dispose déjà;
2. tenir trois (et parfois plus) séances avec chaque partie, d'une heure chacune, généralement sur deux à trois semaines.

Au départ, la première séance est une réunion destinée à faire connaissance. Elle comprend un examen des réponses aux

questions et à mes réponses aux questions des parties sur le processus. La définition des objectifs du client à l'égard du temps que nous passerons ensemble se fait également au cours de la première séance, notamment en vérifiant ce que signifie une réussite pour lui. Chaque partie analyse ensuite le différend en fonction du (pas si) joyeux carrousel du conflit,[4] qui exige des parties qu'elles prennent du recul et qu'elles envisagent le conflit sous d'autres perspectives. Cette analyse amorce le processus de développement de la mutualité – lorsqu'une personne tient compte non seulement de son propre point de vue, mais aussi de la manière dont elle perçoit les motivations de l'autre personne. Cette dernière analyse est parfois déplacée vers la deuxième séance. Le contenu des deux séances suivantes est fonction des objectifs de chaque personne, quant aux éléments pour lesquelles elle désire être le mieux préparée.

Essentiellement, les parties travaillent à établir leurs intentions sur la manière dont elles veulent se présenter et interagir. Elles peuvent pratiquer certaines phrases et demandes qu'elles jugent difficiles à articuler, en tenant compte de ce qu'elles veulent communiquer et de la manière dont elles souhaitent être entendues et accueillies. Elles envisagent et pratiquent diverses façons de répondre à ce à quoi elles s'attendent de l'autre. Elles peuvent énumérer des options possibles pour régler les choses et les avantages et les inconvénients de chacune pour elles et l'autre partie. Globalement, elles envisagent ce qui fera du processus une réussite, qu'il y ait règlement ou non.

Je suis claire avec les parties dès le départ : je suis là pour appuyer chacune d'entre elles à se préparer à ce qui importe le plus pour elle, afin de rendre le processus et l'expérience aussi productifs que possible. Je n'enseigne pas, je ne forme pas, je ne donne pas de conseils ni d'opinions, je ne fais pas de suggestions. Au contraire, l'approche du coaching consiste strictement à exploiter les ressources des parties pour qu'elles soient plus en mesure d'acquérir la confiance et la clarté nécessaires pour participer à la médiation.

J'ai constaté, dans les évaluations et les conversations de suivi, que les parties qui s'engagent dans ce type de format expriment que leur préparation à s'engager dans le processus les a soulagées. Elles se sentaient plus sures et plus calmes que prévu, elles étaient prêtes à recourir de nouveau à un tel processus et elles ont appris certaines choses sur elles-mêmes qu'elles appliquent dans d'autres situations.

Résumé

Au fil des ans, j'ai participé à des conversations au cours desquelles les médiateurs examinent les processus qu'ils pourraient ajouter au coffre à outils de plus en plus volumineux des spécialistes de la gestion des conflits. Certains réfléchissent à ce qui pourrait améliorer l'expérience du conflit pour les parties en litige et aux moyens utiles pour parvenir à des règlements, ou du moins pour concilier les différends. Ces conversations vont être encore nombreuses et l'une d'entre elles portera sur le coaching préalable à la médiation. Je me réjouis de nos discussions constantes.

---

1. Par exemple, Christopher W. Moore, « The Caucus: Private Meetings That Promote Settlement », *Mediation Quarterly* 16 (été 1987) 87-101; Gregoria Billikopf-Encina, « Contributions of Caucusing and Pre-Caucusing to Mediation », *Group Facilitation: A Research and application Journal* 4 (printemps 2022) et Joyce Odidison, *Getting Ready for Mediation: A Pre-mediation Concept*, Winnipeg, Interpersonal Wellness Services 2004, 2013).
2. Par exemple, Christopher W. Moore *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, San Francisco, Josse- Bass, 2003; Joan Blades, « Mediation: An Old Art Revitalized », *Mediation Quarterly* 16 (mars 1984) 15-19.
3. Cinnie Noble, « The Fear Factor and Conflict », https://www.mediate.com/articles/NobleC12.cfm
4. Tiré de Cinnie Noble, *Conflict Management Coaching: The* ***CINERGY*** *Model* p. 51 2012.

Photo 14467108 © Wavebreakmedia Ltd

Avantages de l'adhésion à l'IAMC

Reconnu comme étant le principal organisme de prévention et de règlement des différends (PRD), l'Institut d'arbitrage et de médiation du Canada établit des pratiques exemplaires pour le Canada et procure valeur et soutien à ses clients et à ses membres individuels et collectifs.

L'IAMC offre de la formation et des accréditations reconnues à l'international, fait la promotion de normes éthiques et de compétence professionnelle, et encourage le recours à toutes les formes de PRD dans les différends, tant privés que publics.

L'ADHÉSION OFFRE DES AVANTAGES PARTICULIERS, NOTAMMENT :

la visibilité et la mise en avant de vos compétences grâce à notre annuaire en ligne; l'accès aux logos de membre; des occasions professionnelles et des possibilités de mandats grâce à nos listes de spécialistes; diverses publications et ressources; du perfectionnement professionnel, incluant les conférences et les événements de l'IAMC et de ses affiliés; des rabais négociés pour les membres sur des programmes et des services utiles, y compris des programmes collectifs.

Programmes collectifs de l'IAMC

VIDÉOCONFÉRENCE ZOOM ENTERPRISE

Avez-vous de plus en plus besoin d'organiser des réunions en ligne durant ces périodes de forte affluence? L'IAMC propose un forfait exceptionnel qui comprend : le forfait Enterprise; des salles de pause; le partage d'écran; l'enregistrement illimité; un stockage illimité dans le nuage; des capacités de webinaire (jusqu'à 500 participants par réunion); des vidéos de formation et une assistance technique 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

zoom

ASSURANCE RESPONSABILITÉ CIVILE PROFESSIONNELLE

Le programme d'assurance responsabilité civile professionnelle collective de l'IAMC couvre la responsabilité civile en cas de dommages découlant de la prestation de tout type de services de PRD ou de l'omission d'avoir rendu de tels services. Bénéficiez d'une protection évoluée grâce à des remises exceptionnelles aux membres de l'IAMC. *À lui seul, cet avantage vaut très certainement le coût de l'adhésion!* Des protections facultatives sont offertes : responsabilité civile générale entreprise; assurance des frais juridiques personnelle; garantie contre les cyberrisques; assurance des biens; assurance des bureaux mobiles contre la perte; services de restauration de l'identité.

MARSH

PROGRAMME ÉVOLUÉ D'ASSURANCE HABITAT, AUTO, VOYAGE ET D'ASSURANCE DE VIE

Les membres de l'IAMC ont accès au programme TD Assurance Meloche Monnex. Ce programme offre la protection élargie à des tarifs privilégiés d'une vaste gamme de produits d'assurance habitat, auto, voyage et 'assurance de vie, que vous pouvez personnaliser selon vos besoins. Sentez-vous en confiance grâce à une assurance auto ou habitation (maison, condominium ou appartement) qui répond à vos besoins.

TD Assurance

Pour en savoir plus sur tous les avantages offerts aux membres de l'IAMC : http://adric.ca/fr/membership/member-benefits/

Mesurer la confiance qui règne entre partenaires d'affaires : un outil pratique

LOÏC BERTHOUT LLM, MBA

Loïc Berthout, LLM, MBA est praticien en gestion des conflits, spécialisé en Prévention et Règlements des Différends (Université de Sherbrooke), gestion des organisations (Sheffield University, UK), et en leadership (École Spéciale Militaire de Saint-Cyr, France). Loïc possède une expérience internationale en partenariats, planification stratégique, coaching et médiation/conciliation.

Bio: http://www.linkedin.com/in/loicberthoutchansac

Introduction

Les négociations liées à des partenariats contiennent généralement trois énigmes à résoudre : Comment déterminer si les nouveaux partenaires seront en mesure de bien s'entendre et de collaborer efficacement? Quels sont les principes et les valeurs qui orientent le partenariat? Qu'arrivera-t-il en cas de conflit? Les réponses à ces questions s'articulent souvent autour de la confiance, un concept plutôt vaste et profond qui peut être difficile à saisir.

Pour des partenaires d'affaires qui désirent réussir ensemble, la confiance est essentielle. À l'origine, la confiance était une question de foi (*fides* en latin) de nature irrationnelle et invisible. Mais pour faire leur travail, les médiateurs ne peuvent se reposer seulement sur la foi et la philosophie. En tant que médiateur qui a acquis de l'expérience dans des différends entre associés ou partenaires, je désirais une approche qui rendrait la confiance plus tangible et mesurable, une approche qui pourrait générer la confiance et ainsi prévenir les différends. Je me suis donc donné pour objectif principal de répondre à une question dans le cadre de mes recherches : Est-il possible pour un médiateur neutre de créer un cadre d'interaction fondé sur la confiance mutuelle et de l'utiliser à des fins de médiation préventive entre partenaires?

Pour répondre à cette question, je me suis fixé trois sous-objectifs : i) déterminer les attributs ou caractéristiques de la confiance dans un contexte de partenariat; ii) établir des critères de mesure de la confiance entre les partenaires; iii) montrer de quelle manière le médiateur (ou une partie tierce) peut s'y prendre pour utiliser ces critères de mesure afin d'accroître la confiance entre les partenaires et de prévenir les différends.

Comment mesurer la confiance?

Comme je l'explique dans la section qui traite de méthodologie, j'ai élaboré un questionnaire pratique, facile à utiliser, qui mesure le degré de confiance mutuelle entre les partenaires et désigne les zones qui donnent lieu à des divergences ou à des désaccords. Le questionnaire doit être rempli de façon indépendante par chacun des partenaires. Les réponses offrent au médiateur un cadre à partir duquel il est possible de générer et d'accroître la confiance.

Comme son origine ancienne le suggère, on établit la confiance en recherchant chez les autres un point d'appui sûr (*pistis* en grec). Mon questionnaire a pour but de déterminer la solidité de cet appui de façon numérique et graphique.

Avant de commencer à répondre au questionnaire, les participants se voient remettre un lexique qui définit dix attributs associés à la confiance : loyauté, respect, transparence, bonne foi, coopération, fiabilité, engagement, confidentialité, compétence et équité. On demande ensuite aux participants d'accorder des notes qui décrivent l'importance des attributs pour *eux*, et ensuite de réfléchir aux comportements, aux expressions et aux actions de l'*autre personne*. Chacun des participants doit donner une note de 1 à 5 pour indiquer l'importance de chacun des attributs en ce qui a trait aux attentes et aux perceptions.

Figure 1 : Questionnaire

Veuillez évaluer l'IMPORTANCE que vous accordez à chacun des attributs suivants dans le cadre de votre relation de confiance avec l'autre partie à l'aide d'une échelle de 1 à 5 :

ÉCHELLE : 1 : pas important du tout, 2 : pas important, 3 : ni important ni sans importance, 4 : important, 5 : extrêmement important

Loyauté	①	②	③	④	⑤
Respect	①	②	③	④	⑤
Transparence	①	②	③	④	⑤
Fiabilité	①	②	③	④	⑤
Coopération	①	②	③	④	⑤
Engagement	①	②	③	④	⑤
Compétence	①	②	③	④	⑤
Bonne foi	①	②	③	④	⑤
Confidentialité	①	②	③	④	⑤
Équité	①	②	③	④	⑤
Autre	①	②	③	④	⑤

(préciser) :

Veuillez évaluer l'IMPORTANCE que l'autre partie accorde, selon vous, à chacun des attributs suivants dans le cadre de sa relation de confiance avec vous à l'aide d'une échelle de 1 à 5 :

ÉCHELLE : 1 : pas important du tout, 2 : pas important, 3 : ni important ni sans importance, 4 : important, 5 : extrêmement important

Loyauté	①	②	③	④	⑤
Respect	①	②	③	④	⑤
Transparence	①	②	③	④	⑤
Fiabilité	①	②	③	④	⑤
Coopération	①	②	③	④	⑤
Engagement	①	②	③	④	⑤
Compétence	①	②	③	④	⑤
Bonne foi	①	②	③	④	⑤
Confidentialité	①	②	③	④	⑤
Équité	①	②	③	④	⑤
Autre	①	②	③	④	⑤

(préciser) :

Cadre du médiateur

Lorsque les participants ont répondu au questionnaire, le médiateur peut générer et accroître la confiance mutuelle en prenant trois mesures.

Tout d'abord, les réponses offrent un point de départ pour aborder le thème de la confiance avec les partenaires. En calculant la moyenne des perceptions, le médiateur a en main un premier indicateur du niveau de confiance qui règne (élevé, moyen ou faible). Le médiateur peut ensuite stimuler l'ouverture d'esprit des partenaires en les invitant à définir la confiance selon leur perspective.

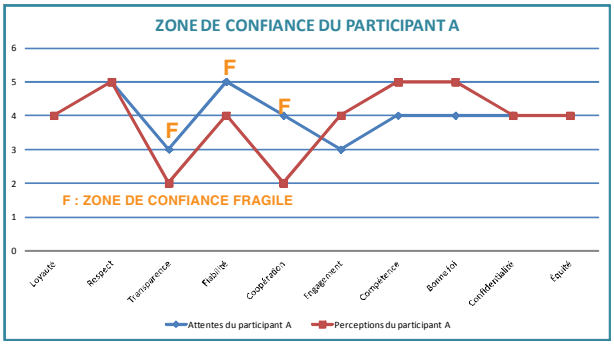
Ensuite, si les partenaires donnent leur accord, le médiateur peut communiquer les réponses afin de les comparer et de favoriser un apprentissage et un enrichissement mutuels. Une fois les résultats communiqués, les partenaires peuvent relever les zones associées à une confiance plus fragile, ce qui est le plus important pour l'un et l'autre et ce qui est source des plus grandes divergences. Comme vous pouvez l'observer à la figure 2, quand on inscrit les réponses dans un graphique, il est permis de voir où la confiance demeure fragile. Ce qui était invisible est révélé! Chaque point sur le graphique correspond à un attribut de la confiance, et aussi à une occasion de discuter des attentes et de moduler les perceptions qui s'offrent aux partenaires.

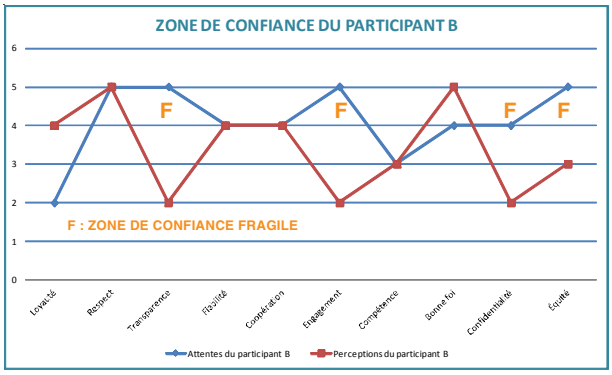
Troisièmement, une fois les divergences reconnues et traitées, le médiateur peut donner un nouvel élan au processus en explorant les attentes visant une relation de confiance mutuelle. Grâce à une discussion facilitée, les partenaires peuvent échanger leurs points de vue de façon explicite en se basant sur des critères objectifs (les attributs) et remettre leurs perceptions en question tout en ayant la possibilité d'affirmer ce qui compte pour eux.

La figure 2 montre comment on peut transposer les réponses des partenaires dans un graphique. La ligne bleue indique ce qu'un partenaire attend de la relation. La ligne orange illustre la perception de ce partenaire. La zone (F) qui existe entre ces deux lignes est une « zone de fragilité relative ». Dans le cas du participant A, la zone de fragilité est liée à la transparence, à la fiabilité et à la coopération. Dans le cas du participant B, la zone de fragilité est liée à la transparence, à l'engagement, à la confidentialité et à l'équité.

Tout en communiquant ces résultats, le médiateur peut indiquer que pour le partenaire A, la coopération est très importante (4/5), alors que le partenaire B n'accorde que peu d'importance (2/5) à cet attribut. Le médiateur peut ensuite relever que le participant A est insatisfait, ou voit sa confiance ébranlée, par le fait qu'il accorde plus d'importance à la coopération que le participant B, de son point de vue.

Figure 2 : Attentes et perceptions des associés





Grâce à ces résultats, le médiateur relève les zones associées à un manque de confiance et oriente ses interventions sur les attributs pour lesquels on remarque des écarts négatifs importants et qui pourraient être analysés avec les partenaires afin de comprendre l'origine et les causes potentielles des divergences.

Après avoir remarqué et compris les écarts, le médiateur peut réfléchir à une manière de générer la confiance en mettant l'accent sur les zones de fragilité et en employant des techniques qui permettent de rehausser la confiance. Dans l'illustration ci-dessus, par exemple, le médiateur pourrait demander au participant A de définir la coopération dans un

contexte commercial et dans la vie quotidienne, puis d'expliquer le manque de coopération qu'il perçoit chez le participant B. Ensuite, le médiateur peut demander au participant B de communiquer sa vision de la coopération.

Au fil de la conversation, le médiateur peut élargir les possibilités tout en livrant un retour réflexif, de façon à inciter les partenaires à mieux comprendre leurs perceptions mutuelles d'une coopération efficace et à encourager l'expression de paroles rassurantes ainsi que la manifestation de gestes réciproques. Cela aide les partenaires à s'entendre sur la mise en œuvre de mécanismes de prévention qui correspondent aux besoins et aux intérêts des partenaires (p. ex. un partenariat préventif ou une charte).

La représentation graphique de la confiance permet donc aux partenaires de visualiser précisément les contours de leur confiance mutuelle et de relever les zones de fragilité. Ils pourront ensuite analyser leurs attentes et trouver des moyens de rehausser le niveau de confiance qui prévaut. Par un acte de volonté commune, les partenaires s'efforcent de travailler sur leurs vulnérabilités et leurs attentes mutuelles avec l'aide d'un médiateur.

Mesures pratiques que peuvent prendre les médiateurs

En tant que médiateur, j'ai remarqué qu'un grand nombre de personnes sont ouvertes et désirent comprendre la dynamique de la confiance et tirer avantage des occasions d'améliorer leur relation. Elles voient généralement d'un œil favorable ma suggestion de « mettre leur confiance à l'épreuve » en répondant à mon questionnaire.

Si les partenaires acceptent cette façon de faire, ils peuvent répondre au questionnaire dans le cadre d'une séance individuelle préparatoire. Ensuite, j'ai en main les questionnaires remplis de renseignements précieux que je peux communiquer durant la séance plénière, et préférablement dès le début, surtout si le niveau de confiance est bas, ou encore à la fin du processus si les partenaires-ont réussi à se rapprocher et recherchent un soutien pour satisfaire leur besoin d'harmonie ou pour démontrer qu'ils déploient des efforts mutuels (et améliorer soit la coopération soit la transparence, en l'occcurence).

Si nécessaire, le médiateur peut aussi choisir un moment clé d'une séance plénière initiale pour divulguer les résultats afin d'apaiser une situation tendue, ou le faire plus tard pour prévenir une décision hâtive de mettre fin au processus de résolution provenant d'un des participants ou des deux. En communiquant les résultats, on crée en quelque sorte une chambre de décompression, mais aussi une occasion d'éviter une impasse en poursuivant le processus informel.

Je recommande de nommer les zones pour lesquelles la confiance est « confirmée », c.-à-d. celles qu'on associe à une absence d'écart (le respect dans notre exemple) ou à un écart positif (attributs pour lesquels les attentes sont surpassées) et d'utiliser ces zones pour alimenter un dialogue constructif dans un contexte de bienveillance, d'empathie et d'inclusion. Puisque la confiance doit également régner entre les partenaires et le médiateur, une telle approche permet à la confiance de se propager par osmose. En effet, certaines stratégies cognitives fonctionnent mieux en présence d'un médiateur, car il est possible que les participants accordent plus d'importance à des renseignements provenant d'une source neutre.

Il pourrait aussi être avantageux de réfléchir à d'autres conditions applicables après la médiation, comme les suivantes :

1. Formuler des énoncés de vision, mission, et adopter des valeurs communes
2. Définir des objectifs opérationnels (p. ex. des méthodes de prise de décisions)
3. Clarifier les contributions attendues (responsabilités) des partenaires
4. Mesurer régulièrement la confiance qui règne entre les partenaires

Il pourrait être avantageux de mettre les dix attributs à l'essai dans divers contextes culturels pour valider leur universalité, ou encore pour mieux comprendre les codes culturels et les pratiques commerciales idiosyncrasiques.

De nombreuses options s'offrent aux médiateurs après avoir parlé de confiance avec les partenaires, et le questionnaire que j'ai élaboré permet de commencer et de poursuivre une conversation constructive.

Le Journal d'Arbitrage et de Médiation Canadien est désormais disponible sur CanLII !

Nous sommes ravis que CanLII (l'Institut canadien d'information juridique) ait publié tous les numéros actuels et anciens du Journal d'Arbitrage et de Médiation Canadien dans sa section commentaires.

Veuillez partager cette excellente nouvelle avec vos collègues de la communauté juridique !

À L'AVANT-PLAN DE LA RÉSOLUTION DES DIFFÉRENDS AU CANADA DEPUIS 1974

ADRIC.ca/fr

Méthodologie de recherche et de conception

Lorsque j'ai décidé d'explorer la question de la confiance dans les relations commerciales, j'ai formulé l'hypothèse qu'il existe une dynamique psychosociale propre aux partenariats commerciaux[1] et je croyais qu'une analyse approfondie de la confiance serait nécessaire. En comprenant la confiance, je serais en mesure de reconnaître ce qui contribue à la stabilité et à la durabilité des relations, et je croyais qu'après avoir mis le doigt sur les principaux attributs de la confiance, je serais en mesure de cibler des zones pour lesquelles il est nécessaire de rehausser la confiance entre les partenaires.

Mes travaux reposent sur trois théories : i) la théorie de la coopération[2] (« *solidarisme procédural*[3] »), ii) la théorie des alliances stratégiques [4] (« *Théorie évolutionniste réaliste*[5] ») et iii) la théorie de l'attribution[6] (« dynamique de la confiance[7] »). Je résume ici les principes et caractéristiques de ces théories *[Table 1]*.

J'ai également réalisé des recherches documentaires approfondies pour tenter de pénétrer le mystère de la confiance. J'ai analysé la documentation selon mon cadre théorique en vue de sélectionner les attributs de la confiance en me fondant sur leur fréquence et leur importance dans les publications universitaires. À cette fin, j'ai procédé à l'analyse de quinze modèles qualitatifs, huit modèles quantitatifs ainsi qu'un modèle intermédiaire que les lecteurs curieux pourront explorer ici *[Table 2]*.

J'ai ensuite produit une synthèse des principales approches visant la confiance que j'ai trouvées dans la littérature. J'ai complété cette synthèse à l'aide d'un second axe d'analyse qui touche au processus de génération de la confiance. Tous les modèles cherchant à conceptualiser et à mesurer la confiance m'ont permis de mieux comprendre le phénomène, de cibler ses attributs potentiels et de connaître les limites des approches existantes. Le choix des dix attributs de la confiance résulte d'une recension riche de plus de deux cents documents de référence[8]. Compte tenu de cette revue de littérature, j'ai réalisé une analyse comparative des principales caractéristiques de la confiance afin

1. d'extraire et de sélectionner les attributs;
2. de vérifier s'il est possible qu'une relation mesurable existe entre l'ensemble d'attributs sélectionnés et les zones pour lesquelles on anticipe une variance de la confiance.

Enfin, après avoir désigné les attributs de la confiance et validé le principe de mesure et la possibilité de repérer les zones pour lesquelles la confiance est fragile, j'ai tenté de modéliser les combinaisons de quatre indices (perceptions, attentes, satisfaction et insuffisance) en faisant un usage adapté de l'échelle de Likert.

Les personnes qui désirent en savoir plus au sujet de ma méthodologie peuvent communiquer directement avec moi.

Conclusion

Nous pouvons voir la confiance comme une manifestation d'une attente visant l'autre personne. Trop souvent, en présence d'un manque de confiance, la dynamique de partenariat devient une spirale toxique. Dans le cadre d'un processus de négociation, une absence de progression peut également rendre les partenaires craintifs et les condamner à l'échec. Un différend ne constitue pas une fatalité. Il est possible de traiter et de résoudre les problèmes de confiance. Nous pouvons intégrer les doutes et les soupçons dans une évaluation rationnelle de la dynamique entre les partenaires visant à établir si cette dernière recèle de la méfiance (ou même de la défiance) et à aplanir les entraves à la réconciliation. Un médiateur a un rôle neutre à jouer en employant ce nouveau cadre d'interaction pour aider des partenaires. Ensemble, ils peuvent explorer les lacunes de perception grâce à l'introspection, et ensuite les zones de fragilité de la confiance mutuelle grâce à l'extrospection. Le médiateur peut également organiser le dialogue en permettant aux partenaires de mieux décrire leurs attentes mutuelles, et de se fier à un outil de mesure et à des données de référence visibles pour traiter les zones de fragilité et la confiance, en général, en se fondant sur des attributs précis.

Les usages initiaux de mon questionnaire et de mon cadre d'interaction ont généré des résultats clairement positifs dans les médiations visant des partenariats. Je recommande de les utiliser dans notre travail empirique, et j'espère que d'autres chercheurs seront poussés à mettre à l'essai l'efficacité de mon approche et à tester dans quelle mesure les résultats positifs peuvent être répliqués. Les personnes qui désirent s'atteler à cette tâche peuvent communiquer directement avec moi.

---

1 Remarque : la psychosociologie est l'étude de la façon dont se combinent les facteurs psychologiques et sociologiques selon les sources anglophones. Psychosociology definition and meaning | Collins English Dictionary (*www.collinsdictionary.com)* (consulté le 14 septembre 2020).

2 AXELROD, R., *The Evolution of Cooperation,* New York, Basic Books, 1984, 241

3 HOUNTOHOTEGBÈ, S. A.-L., « Le principe de coopération dans les modes amiables de prévention et de règlement des différends : ébauche d'un cadre théorique pour des processus de qualité », dans *Pour un droit du règlement amiable des différends : des défis à relever pour une justice de qualité* sous la direction de Lise Casaux-Labrunée (professeure à l'université de Toulouse 1 Capitole) et Jean-François Roberge (professeur à la Faculté de droit de l'Université de Sherbrooke), Issy-les-Moulineaux, LGDJ, Lextenso éditions, 2018, 215-235.

4 NOËL, A., *Alliances stratégiques : une bibliographie thématique*, Montréal, Cahiers du CÉTAI, HEC, 1993, 93-6, 57

5 MONIN, P., « Vers une théorie évolutionniste réaliste des alliances stratégiques », (2002) Revue française de gestion, 3-4-139, 49-71. *https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-49.htm#* (consulté le 12 février 2020)

6 HEIDER, F., *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York, John Wiley and Sons, 1958, 322

7 FURLONG, G.T., *Dynamics of trust - Conflict resolution toolbox: Models and Maps for Analyzing, Diagnosing, and Resolving Conflict*, Mississauga, Wiley, 2010, 256

8 Remarque : Vous pouvez trouver toutes les références sur Savoirs UdeS (Université de Sherbrooke) *http://hdl.handle.net/11143/19042*

Titres professionnels pour faire avancer votre carrière

Faites connaître votre niveau d'expérience et de compétence aux utilisateurs potentiels de vos services.

Titres brevetés - Niveau d'entrée pour les membres ayant un minimum de formation et d'expérience pratique, tandis que vous continuez à apprendre et à acquérir de l'expérience en vue d'obtenir les titres agréés.

Titres agréés - Niveau supérieur pour les membres très expérimentés. Connu et respecté dans l'ensemble du Canada et à l'échelle internationale.

Des titres de généraliste et de spécialiste sont disponibles.

Les demandes sont examinées et évaluées par des comités régionaux composés de praticiens chevronnés et très respectés.

Ces titres de compétences nationaux[1] renforcent votre crédibilité et vos possibilités de commercialisation.

Pour obtenir plus de renseignements et pour connaître les critères d'admissibilité, visitez *ADRIC.ca/fr*

[1] Tous les titres sont des marques commerciales (MC) de l'Institut d'arbitrage et de médiation du Canada, inc.

Éditorial – Vers une culture de la recherche en règlement de différends

GENEVIEVE A. CHORNENKI, LL.M. (PRD), MÉD.A, ARB.A

Geneviève est l'autrice de *Don't Lose Sight* (2021) et elle a coécrit *Bypass Court* (2015). Elle est titulaire d'un certificat en écriture créative de l'Université de Toronto et d'un certificat en édition de l'Université Ryerson. Première présidente de la section de PRD de l'Association du Barreau de l'Ontario, elle est également la lauréate du tout premier prix de l'association pour l'excellence dans le domaine de la PRD.

« Qu'est-ce que la recherche a à nous dire sur ce que portent les médiateurs? », me demande une étudiante dans un cours de médiation que j'aidais à donner. « Est-ce que les résultats changent si on porte des jeans, un tailleur, des robes de juge ou quoi que ce soit d'autre? »

Sans trop réfléchir, l'enseignant principal a répondu ainsi : « Eh bien, personnellement je porte... ».

La réponse de l'enseignant était non seulement subjective, en fait ça n'était pas une réponse. L'étudiante n'avait pas demandé ce que l'enseignant porte ou ce qu'un autre médiateur en particulier porte. Elle a mentionné la recherche, et la bonne réponse aurait dû être « Aucune recherche ne porte sur ce sujet » ou « Je n'ai jamais lu d'article sur ce sujet ».

Les lecteurs peuvent juger que la question de l'étudiante n'était pas pertinente. Devrait-on vraiment évaluer les médiateurs selon leurs vêtements? Mais cette attitude présume qu'il faudrait utiliser les fruits de la recherche d'une façon particulière, et même immorale! Entreprise de façon plus neutre, la recherche menée dans un contexte différent pourrait apprendre aux médiateurs à quel point leurs vêtements comptent et quelle manière fonctionne le mieux pour favoriser la confiance à l'égard du processus de médiation.

Comparons l'échange ci-dessus à une conversation que j'ai eue avec deux jeunes médecins qui effectuaient leur résidence à un hôpital universitaire. L'une d'entre eux avait obtenu une bourse pour étudier si les risques associés à une procédure de routine étaient supérieurs aux avantages présumés de la procédure. Elle était curieuse, et inquiète que les bonnes intentions de la médecine puissent, en réalité, nuire aux patients. L'autre médecin travaillait sur un nouveau traitement contre le cancer, galvanisé à l'idée qu'il pourrait prolonger la vie des patients. Il se demandait si les résultats favorables de deux études récemment publiées pourraient être répliqués dans des travaux de recherche auxquels il participait.

Ce qui m'a frappée chez ces deux jeunes médecins, c'est la mesure dans laquelle ils avaient intégré la recherche empirique (la lire, la critiquer, l'appliquer et la réaliser) dans leur vie professionnelle, alors qu'ils n'en étaient qu'à une étape initiale. Ils vivent dans une culture de la recherche. Quand ils m'ont demandé des exemples dans le domaine du règlement des différends, je n'ai rien pu faire de plus que hausser mes épaules. « Sérieusement? », ont-ils entonné en chœur.

Contrairement à une profession établie depuis des siècles, comme la médecine, le domaine du règlement des différends au Canada a besoin d'une culture de recherche, assurément en ce qui a trait aux praticiens. La « recherche » renvoie souvent au fait de lire les publications, ce qui se fonde en grande partie sur la philosophie ou la théorie personnelle de l'auteur, ou au fait de lire des décisions afin de voir comment les tribunaux tranchent les affaires dont certains éléments sont liés au règlement de différends.

Il y a maintenant plus de trente ans que j'agis en tant que partie neutre, et je n'ai pas de souvenir d'avoir entendu parler d'un groupe d'étude dans une province ou un territoire du Canada dans le cadre duquel les membres lisent et analysent de la recherche empirique. On ne m'a pas non plus parlé d'un atelier ou d'un programme axé sur la recherche. La plupart des livres et des articles sont de nature descriptive. Ils mettent l'accent sur des principes, des processus ou des pratiques, même si ce site américain (dont j'ai entendu parler par des universitaires) offre tout de même une sélection de recherche empirique *https://open.mitchellhamline.edu/dri_empirical/1/*.

À titre de médiateurs, d'arbitres, d'animateurs, de formateurs ou de concepteurs de systèmes, nous, les spécialistes en règlement des différends, agissons comme l'enseignant dont nous parlions : la plupart du temps, nous formulons des explications subjectives. Nous nous fions à nos préférences personnelles, à nos théories et modèles généraux et à nos instincts pour justifier nos interventions. Ces justifications ne conviennent pas. Elles peuvent certainement nous être utiles, et même précieuses, mais elles sont incomplètes. Comme me l'expliquait une collègue : « Tu as peut-être un excellent instinct. Tu as aussi peut-être tort. »

Pourquoi la recherche empirique ne fait-elle pas partie de la vie de la plupart des spécialistes en règlement des différends, même ceux qui enseignent? Qu'est-ce qui explique ce qu'on pourrait voir comme un manque d'intérêt ou de motivation? J'ai posé ces questions à un collègue qui travaille dans le domaine depuis près de 40 ans. Selon lui, il y a tout simplement trop de variables dont il faut

tenir compte, sans parler de la difficulté de trouver des participants qui acceptent de nous aider, et de structurer des groupes témoins. Bien sûr, la recherche serait difficile à organiser, mais selon moi, il y a d'autres facteurs en jeu. Est-ce que notre domaine ne pourrait pas simplement être trop jeune, trop immature? Trop axé sur les résultats? Composé d'un trop grand nombre de disciplines? Dépourvu de mécanismes de financement de la recherche? Trop décentralisé? Est-ce que les résultats de la recherche ne seraient pas trop inaccessibles, isolés ou exclusifs? Est-ce simplement que l'expansion commerciale constitue une priorité supérieure?

Durant les dernières années, cette publication, qui est éditée par des bénévoles, a tenté de faire graduellement surgir la recherche dans la conscience du lectorat. Nous avons publié des articles touchant à la recherche rédigés par des praticiens ou des programmes canadiens dès l'article de Ruth Corbin publié en 2019 et intitulé « Mediation Psychology: Seven Science-based Insights. » À l'automne 2021, Cinnie Noble décrivait comment, en travaillant de façon indépendante, elle a réalisé des recherches avant de concevoir et de mettre à l'essai un prototype de modèle d'accompagnement en gestion de conflits. Un autre article publié en 2021 nous explique comment The Neighbourhood Group, St. Stephen's Community House (Toronto, Canada) a effectué des recherches afin d'établir si la médiation communautaire améliorait la capacité de règlement des différends de ses clients. Dans le numéro actuel, nous pouvons voir une entrevue réalisée par Julie Macfarlane, une pionnière de la recherche empirique en règlement des différends au Canada. Julie a fondé le National Self-Represented Litigants Project (projet national des plaideurs non représentés) et a réalisé des recherches fondamentales sur les besoins des personnes qui participent à un processus juridique sans un soutien adéquat.

Et si ces articles annonçaient le début d'une culture de recherche dans la communauté canadienne du règlement des différends, où ce mouvement pourrait-il nous mener?

Pensez au débat sur le fait de garder les parties ensemble lors d'une séance plénière, ou séparées dans un modèle de « caucus » durant une médiation. Les praticiens peuvent facilement donner des arguments en faveur des deux options. Mais si on oubliait les arguments et si on mettait les suppositions à l'épreuve dans un contexte contrôlé? Et si on demandait aux participants (et non aux médiateurs ou avocats qui les représentent) de nous parler de leurs expériences et de leurs préférences face à diverses options?

Pour être plus précis et pragmatiques, nous pourrions nous demander ce qui se produirait si le modèle d'encadrement préalable à la médiation décrit dans ce numéro était mis à l'essai à grande échelle, disons en médiation successorale. Imaginons que les sociétés de fiducie et les banques qui agissent à titre d'exécuteur institutionnel collaborent avec des organisations neutres pour voir s'il existe une relation entre les tarifs pour l'encadrement ou le règlement préalable à la médiation, ou entre l'encadrement préalable à la médiation, et le délai requis pour clôturer un différend visant une succession.

Et que devons-nous penser du questionnaire sur la confiance de Loïc Berthout, une autre innovation décrite dans le présent numéro? Loïc a adapté et appliqué de la recherche publiée dans le domaine des sciences sociales pour élaborer un instrument qui établit à quel point des partenaires commerciaux se font mutuellement confiance. Et si on mettait cet instrument à l'essai à plus grande échelle? Quelles sont les perspectives qui pourraient enrichir le travail des praticiens et leur permettre de résoudre les différends entre associés de manière plus efficace et économique?

Une culture de recherche ne surgira pas du sol canadien un bon matin. Les spécialistes en règlement des différends devront tout d'abord sensibiliser le public cible. Ils doivent trouver la recherche existante et en comprendre les applications et les implications. Ils doivent aussi en arriver à mieux connaître la recherche et à mieux comprendre les différences entre la recherche qualitative et quantitative et ce que chacun d'eux peut ajouter à nos connaissances générales. C'est dans cette optique que notre publication espère, dans un prochain numéro, offrir à son lectorat des notions élémentaires sur la recherche. Idéalement, d'autres articles iront plus loin à partir de ces notions élémentaires.

La recherche empirique en règlement des différends a le potentiel d'offrir aux praticiens de l'information directe au sujet des personnes que nous servons. Elle peut valider (ou non) les présomptions que les praticiens utilisent pour le compte de leurs clients et les modèles que défendent les praticiens. Et ça n'est que le début de ce qu'une recherche accessible et crédible peut nous offrir. Elle pourrait (soyons optimistes) offrir au domaine du règlement des différends plus de poids et de crédibilité, et elle pourrait le faire de façon plus efficace que toutes les mesures que nous pouvons prendre du côté des permis, de la promotion et de la réglementation.

Perspectives PRD

Proposant des perspectives alternatives de règlement des différends pour les parties en PRD et leurs avocats.

• Comité de rédaction composé des médiateurs et arbitres les plus chevronnés du pays • Articles brefs et pratiques • Adapté à l'usage des professionnels de la PRD • Quatre numéros par an

Sabonnez · Consultez les numéros antérieurs · Abonnement sans frais

Pourquoi le Canada a-t-il besoin d'un Centre national pour le dialogue et la médiation

À l'hiver 2020, dans ce qui était aussi appelé les manifestations contre le gazoduc des Wet'suwet'en, certaines portions du réseau ferroviaire canadien — un lien vital pour l'industrie, le commerce et le tourisme— sont restées muettes en raison des gigantesques manifestations organisées à l'échelle du pays.

MINA VAISH, LL.M., B. COMM

Mina est une médiatrice et une artisane de la paix basée au Canada. Elle participe activement aux efforts de médiation internationale, notamment au renforcement des capacités et des compétences des médiatrices et à la défense de la médiation aux Nations unies. Elle est l'ancienne présidente de Women in Mediation et membre du groupe UNMWG-SDG 2030 de Mediators Beyond Borders International.

Plus récemment, la manifestation des camionneurs, connue sous le nom de « convoi de la liberté », qui a propulsé le Canada sous les projecteurs internationaux, a créé des perturbations massives. Il s'agissait encore d'une autre situation troublante où les positions étaient polarisées, où la logique était absente et où il n'y avait aucun désir de trouver un terrain d'entente. Les politiciens se sont querellés sur ce qui devait être fait, et de nombreux Canadiens se sont sentis impuissants face à une situation imprévisible. C'est au cours de cette crise que l'absence d'une voix indépendante en faveur de la médiation et du règlement de différends — possédant des compétences en matière de dialogue national, de règlement des différends et d'efforts de médiation — n'a été que trop évidente.

L'investissement dans la paix par les secteurs public et privé du Canada devrait comprendre l'investissement dans les efforts de rétablissement de la paix, dialogue, et les efforts de médiation. Selon[1] les Nations Unies, la consolidation de la paix « comprend un éventail de mesures visant à réduire le risque d'émergence ou de résurgence des conflits en renforçant les capacités nationales de gestion des conflits à tous les niveaux et en [jetant] les bases d'une paix et d'un développement durables. » Dans cette définition, les termes importants sont *capacités nationales*, *gestion des conflits* et *bases d'une paix durable*.

Bien qu'il n'y ait pas de doute que les situations de conflit national et international mettant en cause des intérêts canadiens sont inévitables, l'investissement des secteurs public et privé dans la prévention des conflits et la médiation ainsi que la consolidation de la paix constitue un investissement dans la paix durable.

Examinons ensemble les éléments de base d'un tel investissement.

Premier élément : l'établissement d'une capacité nationale dans les processus de médiation et de paix

Malgré le rôle que joue le Canada en tant qu'État fondateur dans les efforts de maintien de la paix des Nations Unies et malgré l'immense talent et l'expertise que possède le pays, la communauté internationale ne se tourne pas toujours vers le Canada pour obtenir une expertise en matière de dialogue, médiation pour la paix et mécanisme de règlement des différends. En outre, pendant que le gouvernement du Canada investit des millions de dollars[2] dans les efforts internationaux de consolidation de la paix dans des pays comme le Mali, les Philippines et la Colombie, il investit peu dans le développement des compétences canadiennes en matière de processus de médiation et d'autres processus collaboratifs qui contribuent à une paix positive. Cela rend très perplexe.

Un domaine qui pourrait tirer profit de la centralisation et des investissements est le renforcement de notre capacité dans une ressource appelée médiation officieuse. Le terme médiation officieuse renvoie aux processus non officiels ou non diplomatiques qui appuient les processus de paix officiels ou qui introduisent un leadership neutre dans des situations où il existe des conflits d'intérêts réels ou apparents des gouvernements. La médiation officieuse est l'un de nombreux outils mis à la disposition des acteurs qui travaillent pour la paix pour aider à prévenir et à régler les conflits partout dans le monde.

Les médiateurs officieux sont des médiateurs non gouvernementaux qui sont souvent des spécialistes dans certaines matières particulières, la conception de processus de médiation, les compétences et les habiletés en médiation. À l'échelon national, ils sont peut-être mieux équipés pour organiser la mobilisation des intervenants de la société civile, examiner les intérêts des parties et faciliter le dialogue et les processus collaboratifs. Les médiateurs officieux peuvent également appuyer les efforts de paix et de règlement dans les situations où les points de vue des dirigeants fédéraux ou provinciaux ne sont pas souhaitables. En fait, la présence de médiateurs officieux peut être préférable lorsque le gouvernement est partie à un différend ou un conflit étant donné qu'ils peuvent faire preuve d'impartialité et de

neutralité dans les efforts de règlement.

Sur le plan international, les talents officieux peuvent agir comme des freins et des contrepoids essentiels aux efforts diplomatiques dirigés par le gouvernement dans les processus de paix internationaux en préconisant la conception de processus inclusifs (comme l'inclusion de femmes dans les processus de paix) et des mesures d'alerte rapide et de prévention des conflits.

Une autre raison d'établir un centre pour la médiation en faveur de la paix peut être purement théorique. Un « groupe de réflexion » central composé de spécialistes en règlement des différends pourrait contribuer à la recherche contemporaine en consolidation de la paix, entreprendre la collecte de données empiriques sur la gestion des conflits, et promouvoir des changements d'orientation en vue d'intégrer des dispositions relatives à la prévention, au règlement et à la gestion des conflits à tous les ordres de gouvernement, y compris ceux ayant trait aux questions les plus urgentes du Canada.

Le Canada peut prendre exemple sur des pays ayant des groupes de réflexion sur la paix, comme la Norvège, les États-Unis et la Suisse qui ont tous des liens solides avec des centres de paix nationaux souvent soutenus et financés par leur gouvernement fédéral et les pays ayant des intérêts particuliers dans leurs travaux. Le US Institute of Peace (Institut des États-Unis pour la paix) (*Mediation, Negotiation & Dialogue | United States Institute of Peace (usip.org)*) et le Carter Centre (*https://www.cartercenter.org/news/publications/annual_reports.html*) sont des exemples précis de ce qui fait actuellement défaut au Canada. Le Mediation Support Network (réseau de soutien à la médiation) (*https://peacemaker.un.org/mediation-networks/MSN*) est un consortium mondial composé principalement d'organismes de consolidation de la paix non gouvernementaux qui travaillent à des recherches, des opérations et des mécanismes de mesure importants pour les processus de paix. Et pourtant, à l'heure d'aujourd'hui, aucune organisation basée au Canada n'en fait partie, ce qui signifie que nos talents en médiation doivent être sélectionnés de l'étranger et que les contributions à la consolidation de la paix internationale sont filtrées par des organismes dirigés par des non Canadiens.

Bien que le soutien fédéral aux talents officieux « fasse plaisir », il n'est pas impératif. Le renforcement de la capacité nationale de médiateurs pour la paix du Canada ne devrait pas nécessiter le financement du gouvernement fédéral ou dépendre de celui-ci. L'indépendance, la neutralité et l'impartialité sont des principes de médiation essentiels qui doivent être préservés dans l'officialisation d'un groupe. Les médiateurs et les spécialistes du règlement des différends, les spécialistes des affaires mondiales, les anciens diplomates, les anciens représentants militaires et même le secteur privé du Canada peuvent tous jouer un rôle dans le renforcement de la capacité officieuse du Canada laquelle, à son tour, contribuera considérablement aux intérêts du Canada dans une paix positive et durable. Il reste de nombreuses questions sur la façon dont un tel centre pourrait être financé et soutenu, et le concept justifie une analyse plus poussée.

Il y a souvent des discussions sur la question de savoir si les compétences en médiation sont transférables de la salle de conférence aux processus de paix. Les compétences et les habiletés des médiateurs — affinées au cours de milliers d'heures de séances de médiation et de situations de conflits complexes — sont en soit transférables à celles d'un médiateur pour la paix. Le développement d'une capacité de talents en médiation pour la paix au Canada et l'investissement dans celle-ci ne sont pas un objectif de grande envergure ni un concept embryonnaire imposant. Le Canada possède déjà certains des meilleurs médiateurs au monde. Ce qui est nécessaire, c'est la consolidation, la centralisation et l'investissement.

Deuxième élément : la gestion des conflits

Comme le terme l'indique, la gestion des conflits est un système de prévention, de gestion et de règlement des conflits. De tels systèmes comprennent des initiatives de prévention des conflits (contribuant à l'établissement d'indicateurs de paix durable, par exemple), des efforts de maintien de la paix, y compris l'action militaire, des investissements dans les femmes, la paix et la sécurité ainsi que d'autres efforts de consolidation de la paix.

Les processus de gestion des conflits sont fortement influencés par les valeurs intrinsèques de leurs concepteurs. Les médiateurs canadiens peuvent jouer un rôle essentiel dans la conception de processus de gestion des conflits internationaux en préconisant des valeurs comme le respect des droits de la personne, les processus de paix des Autochtones, la règle de droit et les

大成 DENTONS

Dentons. Un chef de file en règlement extrajudiciaire des différends (RED)

Les différends sont monnaie courante dans le cadre de l'exploitation d'une entreprise; Dentons est là pour les régler. Le règlement extrajudiciaire des différends (RED) est l'un de nos champs de compétence principaux et notre cabinet est reconnu à l'échelle internationale en tant que chef de file dans ce domaine.

Pour obtenir de plus amples renseignements à ce sujet, veuillez communiquer avec un membre de notre équipe canadienne.

Dentons, le cabinet d'avocats du futur.

dentons.com

principes démocratiques. En outre, puisque les principes fondamentaux des processus de médiation et de paix reflètent souvent ces valeurs, les médiateurs peuvent poser les questions difficiles suivantes : Le processus de paix est-il inclusif, juste et équitable? Les droits fondamentaux sont-ils protégés dans un processus (comme le droit de manifester d'une manière pacifique)? Les voix des groupes marginalisés sont-elles entendues et ceux-ci ont-ils une place à la table? Y a-t-il une évaluation impartiale des positions et des intérêts dans le conflit ainsi qu'une cartographie complète des intervenants, des observateurs et d'autres acteurs? Le rôle du gouvernement constitue-t-il un conflit d'intérêts inhérent?

Troisième élément : les bases d'une paix et d'un développement durables

L'élément de base de la consolidation de la paix peut-être le plus important est l'investissement dans les bases d'une paix durable.

Selon l'Institut pour l'économie et la paix, la paix durable est liée à l'investissement dans les indicateurs de paix négative et positive[3]. En temps de crise, l'Institut a découvert une élasticité de la paix, c'est-à-dire que les pays dont l'investissement dans la paix positive est important se remettent très vite d'un conflit, plus rapidement que ceux dont l'investissement est plus faible. En outre, plus l'indice de paix positive d'un pays est faible, plus grande est la possibilité qu'un conflit y survienne et demeure non résolu pendant de plus longues périodes de temps. Pendant que le Canada occupe un rang élevé au classement de l'indice de paix positive (12e au monde en 2021[4]), le manque d'investissements dans les processus de médiation et de paix nationaux et internationaux peut indiquer qu'il existe un manque de capacité à utiliser des actions non militaires coordonnées- pour résoudre les conflits, lequel pourrait, au fil du temps, amoindrir notre élasticité de paix.

Comment un centre pour la paix et la médiation peut-il appuyer la consolidation de la paix? Premièrement, les médiateurs servent de freins et de contrepoids importants aux efforts fédéraux, provinciaux et territoriaux qui sont déployés pour prévenir et régler les conflits au pays et à l'étranger. Deuxièmement, l'apparition d'une voix nationale centralisée afin de promouvoir les processus de médiation et de paix pourrait favoriser, influencer, renseigner et soutenir activement la politique gouvernementale en faveur d'un investissement dans la paix positive. Troisièmement, un tel centre renforcerait l'investissement économique au Canada en fournissant un mécanisme de gestion des conflits. Des entreprises pourraient être réticentes à investir au Canada s'il n'y a pas de paix durable à l'intérieur de nos frontières.

Les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies pour 2030 sont des objectifs mondiaux que le Canada accepte d'atteindre volontairement. Ces objectifs comprennent des indicateurs de réalisations mondiales importantes, comme le changement climatique, l'éradication de la pauvreté et de la maladie, des institutions efficaces et la paix. L'atteinte des ODD requiert une grande quantité de ressources. En temps de conflit et d'agitation (comme c'est le cas pendant la pandémie de COVID-19, par exemple), les ressources vitales sont souvent détournées des initiatives destinées à un monde meilleur. Les systèmes de prévention, de gestion et de règlement des conflits sont les ingrédients qui manquent dans l'examen national volontaire (ENV) du Canada[5], et ils peuvent aider à résoudre les différends relatifs à l'affectation des ressources afin d'appuyer la réalisation des ODD des Nations Unies.

Conclusion

Les Canadiennes et les Canadiens comprennent l'énorme coût des conflits sur les plans humain, environnemental et économique, qui est très dommageable et, de surcroît, souvent évitable. Les Canadiennes et les Canadiens peuvent se rendre compte que l'investissement dans le renforcement des processus de paix et de la capacité de médiation au pays peut appuyer une paix durable dans des contextes intra-état et interétatiques.

En renforçant la capacité nationale des acteurs de la consolidation de la paix, en promouvant la gestion des conflits et en investissant dans la paix positive, nos espoirs collectifs pour une paix durable pourraient être renforcés.

---

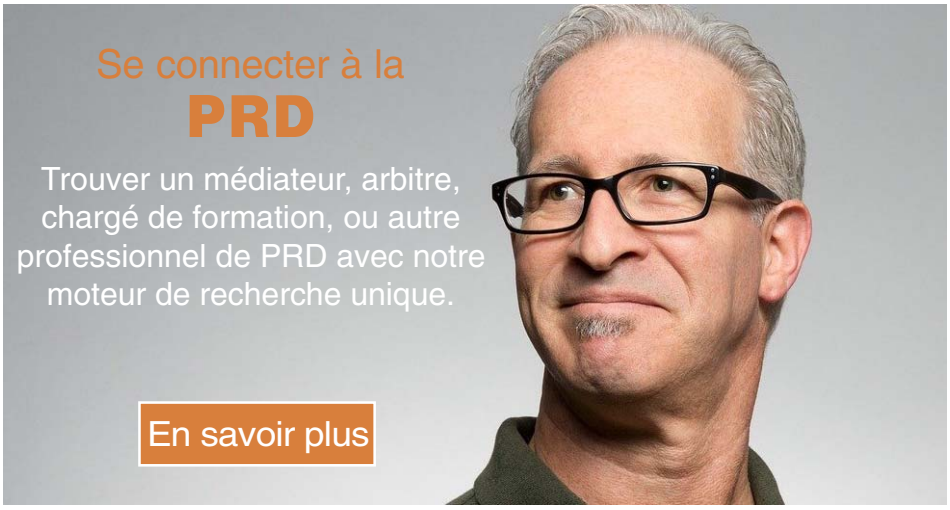
1 Bureau d'appui à la consolidation de la paix des Nations Unies. UN Peacebuilding: An Orientation (2010). Extrait du document en ligne (en anglais seulement) https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/peacebuilding_orientation.pdf

2 Gouvernement du Canada, *Le Canada appuie la promotion de la paix internationale et de la résolution de conflits*. Affaires mondiales Canada Consulté en ligne en septembre 2021 : https://www.canada.ca/fr/affaires-mondiales/nouvelles/2017/06/le_canada_appuielapromotiondelapaixinternationaleetdelaresolutio.html

3 Institute for Economics and Peace. *Vision of Humanity 2020 Report*, 2020. Document consulté en ligne à l'adresse https://www.visionofhumanity.org/wp-content/uploads/2020/10/IPI-Positive-Peace-Report-1.pdf

4 Institute for Economics and Peace. *Vision of Humanity 2021 Report*, 2021. Document consulté en ligne à l'adresse https://www.visionofhumanity.org/wp-content/uploads/2021/06/GPI-2021-web-1.pdf

5 Gouvernement du Canada. *Examen national volontaire*, 2019. Programmes de développement social. Document consulté en ligne à l'adresse https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/programme-2030/examen-national-volontaire.html



Abstractions et généralisations : ce que tout médiateur devrait savoir

ALI SOLEYMANIHA

Ali Soleymaniha est un coach expérimenté en matière de transformation et de changement de comportement. En tant que créateur du modèle Dynamic Mediation[MC], il aide ses clients en leur offrant des services d'accompagnement en gestion des conflits, de formation en négociation, de gestion du changement et de résolution des différends, tant au niveau des entreprises que des particuliers. Lien Web : *PorroVia.com* Lien de référence : *DynamicMediation.ca*

1 Introduction

L'humain a recours à l'abstraction et à la généralisation pour ordonner le monde qui l'entoure. Il conçoit et classe des catégories, et il utilise ces catégories — bonne personne/mauvaise personne — pour évaluer les autres et interagir avec eux. Je pense à ces catégories personnalisées comme à des « hiérarchies de l'abstraction ». L'expérience m'a appris que plus je les comprends, plus je suis un médiateur efficace. Simplement dit, il est important de réaliser que les perceptions et les abstractions chez deux personnes distinctes peuvent différer, même lorsqu'elles parlent de la même chose.

Dans cet article, je vous présente ma compréhension des abstractions et des généralisations et je vous suggère des moyens pratiques d'utiliser ces concepts.

2 Hiérarchie d'abstractions

L'humain apprend progressivement à créer des groupes comme Chats, Chiens, Fauteuils, Personnes, Ennemis, etc., pour traiter les objets et les choses qu'il rencontre dans la vie. Avec le temps, l'esprit devient plus doué pour l'abstraction et, ce faisant, il affine constamment ses catégories. Ainsi, l'humain arrive à mieux comprendre le monde et, progressivement, à bâtir un modèle du monde qu'il perçoit.

Très tôt, l'humain apprend à élargir sa pensée abstraite, voire à appliquer l'abstraction aux abstractions, à décomposer différentes notions, à découvrir des caractéristiques et des attributs communs et à créer de nouvelles notions à un niveau plus élevé pour englober les notions de niveau inférieur. Ainsi émerge une **hiérarchie d'abstractions** qu'il utilise pour percevoir le monde.

Par exemple, nous avons séparé Chats et Chiens en différentes catégories, mais nous les avons placés tous les deux dans une même catégorie supérieure, Mammifères. Puis, nous avons défini Animaux comme la prochaine catégorie de niveau supérieur, qui englobe Mammifères, Amphibiens, Oiseaux, etc.

Nous construisons des hiérarchies de notions seulement pour les choses qui nous intéressent; le reste du monde est « sans importance[1] » jusqu'à ce qu'il ne le soit plus (p. ex., il nuit à nos objectifs). Dès qu'une chose devient « pertinente », nous insérons des « valeurs » dans notre mode de pensée et notre faculté d'abstraction. Les choses que nous aimons sont en fait les choses qui sont pertinentes pour nous, auxquelles nous prêtons donc attention pour les comprendre et les inclure dans nos hiérarchies d'abstractions.

L'élément essentiel à retenir est que ces hiérarchies d'abstractions varient d'une personne à une autre parce que les gens sont différents et utilisent des systèmes de valeurs diversifiés. En fonction de son ensemble unique et distinct d'expériences, de contextes et d'environnement, chaque individu conçoit sa hiérarchie d'abstractions particulière, qui forme sa propre perception singulière (son modèle) du monde.

En construisant ces hiérarchies, chaque personne donne un sens au monde qui l'entoure : c'est son modèle du monde, à partir duquel elle définit le comportement à adopter dans ses interactions avec les

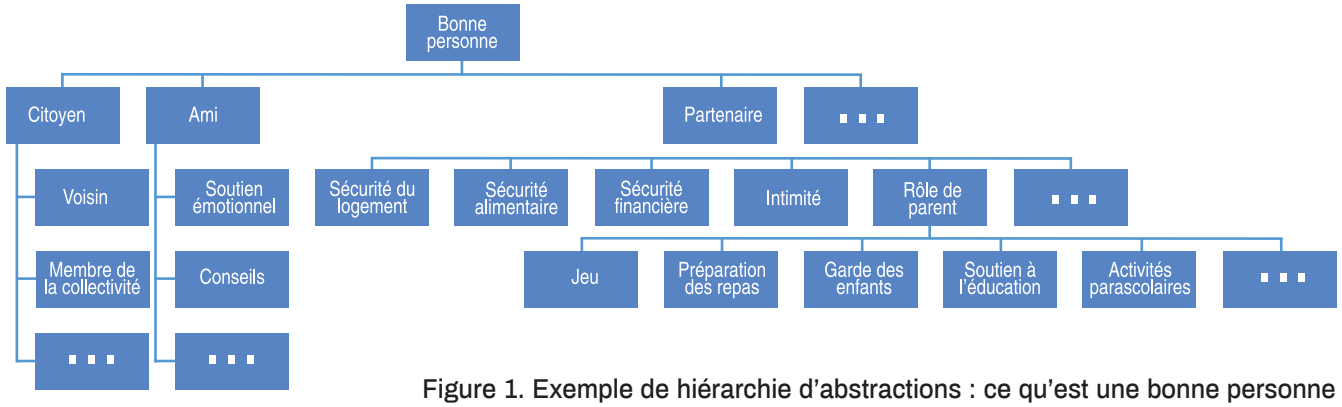


Figure 1. Exemple de hiérarchie d'abstractions : ce qu'est une bonne personne

autres. Sans cette structure, le monde serait une jungle complexe de concepts et d'objets, une existence chaotique dans laquelle l'individu serait perdu.

Par exemple, on peut créer la hiérarchie d'abstractions ci-dessous (Figure 1), en percevant comment une « bonne personne » peut être définie. En fonction de cette hiérarchie, une bonne personne doit être un bon citoyen, un bon ami et un bon partenaire. En outre, un bon partenaire doit assurer la sécurité du logement, la sécurité financière, etc.

Dans la conception et la mise en œuvre d'un mécanisme de médiation efficace, il est essentiel de comprendre pleinement ce mécanisme d'abstraction et de généralisation pour deux raisons importantes : chaque personne se présente à la table de médiation avec

- ses différentes significations et définitions et
- un accent mis sur les différents niveaux de sa hiérarchie.

2.1 Différentes significations et définitions

Les parties en conflit, par exemple un couple en dispute, peuvent parler la même langue, mais le médiateur introduirait une grave erreur dans le mécanisme de médiation s'il devait présumer que les perceptions et les abstractions de chaque partie sont les mêmes, même lorsqu'elles parlent de la même chose.

Souvent, les définitions d'un concept sont différentes chez l'une et chez l'autre, parce que chacune apporte à son processus de création de hiérarchie d'abstractions un contexte différent d'expériences, de culture et de valeurs. Une partie pourrait avoir une notion de ce qui constitue un « bon ami » qui apparaîtra incongrue ou étrangère pour l'autre.

La définition d'un « bon partenaire » par une partie pourrait être étonnamment différente de la définition de l'autre. Deux parties peuvent s'accuser mutuellement d'être un « mauvais partenaire », pour la simple raison qu'elles ont une perception différente de ce que constitue un « bon partenaire ». Ces différences (parfois bénignes en elles-mêmes) peuvent expliquer pourquoi les parties tournent en rond, sans lumière apparente au bout du tunnel. Le médiateur qui ne reconnaît pas et qui ne traite pas ce phénomène se joindra lui aussi aux participants dans la spirale des désaccords et des accusations.

2.2 Mettre l'accent sur différents niveaux de hiérarchie

Les conflits ont tendance à se propager, à s'élargir, à gonfler et à s'amplifier; leurs tentacules se développent et s'incrustent profondément dans la mémoire des parties et en font ressortir tout ce qui y est stocké pour voir ce qui peut être utilisé comme outil pour vaincre l'autre camp. Selon mon expérience, les gens sautent généralement vers le haut de leur hiérarchie et résument leur « adversaire » au plus haut niveau possible.

Prenons par exemple la hiérarchie illustrée ci-dessus pour notre couple en dispute hypothétique. La personne A explique comment la personne B ne passe jamais de temps avec les enfants, ne participe jamais à la préparation des repas à la maison et traite la maison comme son hôtel personnel. En comptant ces échecs, elle en vient à croire fermement que la personne B n'est pas seulement un « mauvais parent », mais qu'elle est, par extension, un « mauvais partenaire » et, en fait, une « mauvaise personne ».

Le conflit peut très rapidement passer d'un différend sur l'aide à la préparation des repas à une accusation d'être une mauvaise personne. L'autre personne se défend en lançant des accusations similaires et c'est là que se développe une avalanche qui submerge tout le monde, y compris le médiateur!

Il est essentiel pour le médiateur d'observer le dialogue de près, de noter le niveau d'origine du conflit et d'aider les parties au différend à rester concentrées sur ce niveau particulier, sans sauter vers le haut.

3 Le rôle du médiateur

Sachant quelles sont les différences inévitables dans les hiérarchies d'abstractions, un médiateur chevronné tient compte du fait qu'il est naturel que des personnes en situation de conflit éprouvent des sentiments pénibles et des émotions négatives étouffantes. Si rien n'est fait, ces sentiments trouveront leur chemin, se répandront dans les conversations entre les parties, attiseront les flammes et aggraveront leur différend.

Par conséquent, au lieu de poser des questions qui invitent les parties à expliquer leurs points sensibles et leurs problèmes — de sorte qu'elles demeurent à un seul niveau de leur hiérarchie —, le médiateur utilise le langage de l'espoir et du changement pour encourager d'autres façons d'aborder la question. Voir le Tableau 1.

À ce stade, il est bon de souligner que cet encouragement ne consiste pas catégoriquement à empêcher les parties de parler de leurs problèmes ni à les empêcher de discuter de leurs émotions négatives; il s'agit plutôt de les aider à s'éloigner des discussions sur les problèmes et à réfléchir davantage à ce qu'elles veulent voir se produire. Ainsi, devant des réponses « ne pas » (p. ex., « je n'aime pas être poussé », « je ne veux pas être stressé », « je n'aime pas son ton de voix »), le médiateur doit poser de nouvelles questions pour approfondir la question et inciter les parties à réfléchir, à découvrir et à clarifier ce qu'elles veulent à la place :

- Supposons que vous n'êtes plus poussé; quels changements voyez-vous dans votre vie?
- Et si vous n'êtes plus stressée, quels changements vos amis verront-ils en vous?
- Imaginons que votre collègue vous parle avec un ton que vous préférez; quels changements verrez-vous en vous-même?

En posant des questions comme celles-là pour connaître l'avenir souhaité par les individus — ce qu'ils *veulent* avoir, par opposition à ce qu'ils *ne veulent pas* avoir —, le médiateur facilite le passage de la communication de discussions négatives à des dis-

Tableau 1. Langage à la recherche de problèmes ou générateur d'espoir

À LA RECHERCHE DE PROBLÈMES	GÉNÉRATEUR D'ESPOIR
Qu'est-ce qui vous amène à cette médiation?	Quels sont vos plus grands espoirs pour cette séance?
Qu'est-ce qui vous a incité à demander une médiation aujourd'hui?	Qu'espérez-vous accomplir dans votre vie?
Qu'est-ce qui vous semble aller mal dans votre vie?	Quels changements souhaiteriez-vous apporter à votre vie à la suite de ces séances?
À quoi ressemble votre travail dans cette entreprise?	Qu'est-ce que vous avez vu dans cette entreprise qui vous a conduit à vouloir y travailler?
À quoi ressemble le fait de grandir dans votre famille?	Qu'avez-vous fait tous les deux pour améliorer la relation?
Comment voyez-vous ou définissez-vous le problème?	Quels changements positifs souhaiteriez-vous voir se produire?
Comment décririez-vous votre relation avec…?	Pourquoi voulez-vous tenter de trouver une solution plutôt que de renoncer à la relation?
Comment ce geste vous a-t-il fait sentir?	Quel résultat positif espérez-vous obtenir grâce à cette conversation?
À votre avis, quel est le problème?	Qu'espérez-vous de cette conversation?
Pouvez-vous expliquer pourquoi vous n'êtes pas satisfait de…?	Quelle différence souhaitez-vous obtenir de cette conversation?

cussions plus positives et plus constructives. Au lieu de faire des reproches, de censurer et d'essayer de trouver « le responsable », les parties se concentreront davantage sur l'état souhaité et, en cours de route, elles sont encouragées par le médiateur à en dire davantage, à expliquer et à clarifier ce qu'elles entendent par chaque notion.

Par exemple, si la personne A affirme que la personne B est un « mauvais parent », plutôt que de conduire les parties vers la négative en demandant « pourquoi croyez-vous exactement qu'elle est un mauvais parent? », le médiateur demande plus de précisions : « Pourriez-vous m'expliquer votre définition d'un bon parent? Quelles caractéristiques une personne doit-elle posséder pour être reconnue comme un bon parent? » Cette question sera posée aux deux parties; ce faisant, le médiateur décale la cible de différentes interprétations de la catégorie abstraite « bon parent ». Les parties co-définissent et co-inventent une signification commune entre elles, qui élimine les différences sans les surligner.

De plus, dans l'intervalle, le médiateur doit porter une attention particulière pour identifier le niveau de la hiérarchie sur laquelle les parties se concentrent. Si la personne A est insatisfaite devant le manque de participation à la préparation des repas à la maison, le médiateur doit faire preuve d'une sensibilité absolue pour détecter le saut de ce niveau au suivant, soit le rôle de parent, au suivant, jusqu'au niveau « mauvaise personne ». Le médiateur doit utiliser des questions chronométrées avec efficacité pour briser le mouvement vers le haut et concentrer l'attention des parties sur les niveaux inférieurs. Par exemple, « à part la participation à la préparation des repas, quelles sont d'autres caractéristiques d'un bon partenaire? ».

Ainsi, le médiateur veille à ce que l'attention ne porte pas seulement sur une seule caractéristique ni ne cherche à prouver que les lacunes de la personne B dans ce domaine. Une personne peut être médiocre dans la participation à la préparation des repas, tout en ayant beaucoup d'autres vertus qui seront négligées et sous-évaluées si le médiateur permet un tel saut.

Souvent, en se concentrant sur des niveaux inférieurs de la hiérarchie des parties, un médiateur expérimenté peut faciliter le processus d'apprentissage, de sorte que les parties apprennent ce que l'on attend d'elles dans une relation de partenariat.

Ce changement de ton, de négatif à positif, se produit au cours de la séance de médiation, devant l'autre partie, qui écoute, observe et intègre ce qui est dit. En découvrant que l'autre partie ne l'accuse pas et ne pointe pas le doigt vers elle comme étant responsable de leurs problèmes, elle sera donc plus concentrée sur sa version de l'histoire et ce qu'elle veut dans la vie.

Souvent, il est étonnant de constater les chevauchements entre ce qu'une personne veut dans la vie et ce que l'autre veut dans la sienne. Si la personne A veut être respectée, il peut être raisonnable de s'attendre à ce que la personne B veuille la même chose. En fait, si l'on s'y attarde suffisamment, il n'est peut-être pas du tout irréaliste de s'attendre à ce que les parties à un conflit aient de nombreux besoins similaires. Cependant, indépendamment de la probabilité de ces besoins communs, le médiateur ne peut pas compter sur les parties en conflit pour créer un avenir souhaité de manière indépendante. C'est pour ça que le médiateur est là.

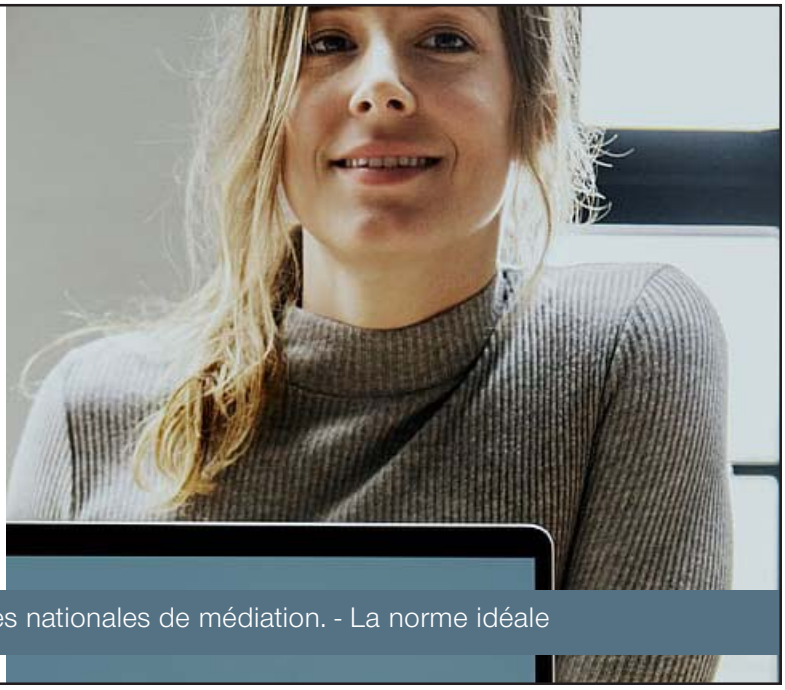
Le rôle du médiateur est de sensibiliser les parties au sujet de l'avenir souhaité par l'autre et les aider à reconnaître les notions et les significations qui ont du sens pour elles, sans blâmer l'autre. Lorsque le médiateur peut aider les parties à repousser les limites de leur sensibilité, les parties apprennent. Cet apprentissage produit un mouvement, et ce mouvement favorise le changement. Tout cela apporte optimisme et espoir aux parties et les rend plus susceptibles de s'écarter de leurs positions rigides.

1 Les idées de « ce qui est pertinent » et de « comment établir la pertinence » exigent une analyse plus approfondie, qui ne fait pas l'objet de cet article. Pour l'instant, il nous suffit de dire que, à tout moment, nous nous concentrons sur certaines choses et que nous en ignorons beaucoup d'autres, parce qu'à ce moment précis, elles ne sont pas pertinentes.

Utilisez le Modèle de clause de résolution des différends

mentionné ci-dessous pour rédiger ou passer des contrats :

Tout différend relatif à la présente convention ou découlant de celle-ci ou d'une question légale liée à cette convention sera soumis à la médiation conformément aux Règles nationales de médiation de l'Institut d'arbitrage et de médiation du Canada Inc. La médiation se tiendra à (*indiquer la ville et la province au Canada*). La médiation se déroulera en anglais ou en français [*indiquer la langue*].



Cliquez ici pour une copie des Règles nationales de médiation. - La norme idéale

Vous aussi, vous pouvez écrire pour l'IAMC

N'EST-CE PAS COOL?

L'IAMC accueille les articles des membres et des collègues (en français et en anglais) pour nos deux publications.

2 000 à 2 500 mots destinés aux spécialistes en PRD pour publication dans le Journal d'arbitrage et de médiation canadien, *ou*
500 à 950 mots pour publication dans Perspectives PRD destiné aux parties et à leurs avocats.

En savoir plus

Profitez de la reconnaissance reçue pour vos idées et opinions!

Pour plus d'informations sur les lignes directrices importantes, le processus de soumission et les possibilités de publicité, visitez le site *ADRIC.ca/fr*.

Identité et différends en matière d'extraction des ressources : des occasions de réinventer les processus

VRINDA SAGAR, MAÎTRISE EN RÉSOLUTION DE CONFLITS, LL.B.

Vrinda a obtenu une maîtrise en résolution de conflits à l'Université de Georgetown et un baccalauréat en droit à Delhi, en Inde, et a travaillé comme avocate dans de grands cabinets à Delhi. Elle possède des certificats en médiation communautaire et culturelle et participe activement à sa collectivité en tant que médiatrice bénévole.

Introduction

Des recherches ont démontré que l'identité joue souvent un rôle central dans les différends, tout en y apportant son lot de complexité[1]. Les différends concernant l'extraction des ressources naturelles au Canada (les « différends extractifs ») ne font pas exception à cette règle. Ces différends sont souvent étroitement liés à des préoccupations relatives à l'identité, plus particulièrement lorsque les droits des peuples autochtones sont en jeu. La médiation multipartite peut constituer une occasion de transformer ou de résoudre de tels différends, mais seulement si les défis culturels sont reconnus et si les processus de règlement des différends respectent et prennent en compte les préoccupations relatives à l'identité. Dans cet article, je suggère une réinvention spectaculaire des mécanismes de PRD relatifs à l'extraction de ressources naturelles d'une manière sensible à la diversité des identités et des intérêts.

La complexité des différends extractifs

Notre définition des différends est essentielle à la compréhension que nous en avons et à notre capacité de les transformer. Bien que la nature humaine cherche souvent à définir les différends comme un conflit entre « eux » et « nous », ce serait une simplification excessive que de définir les différends extractifs touchant les peuples autochtones comme des désaccords entre les « antipipelines » et les « propipelines ». Dans le contexte canadien, ces différends sont parfois définis comme une incompatibilité entre développement économique et durabilité environnementale. Ils sont parfois aussi définis en termes d'incompatibilité perçue entre les priorités colonialistes du gouvernement canadien et les priorités des peuples autochtones et des environnementalistes[2]. Bien que cette dernière définition aille plus loin que la première et tienne compte de certains intérêts essentiels dans les différends extractifs, elle ne tient pas compte de la diversité des acteurs, des identités et des intérêts qui ont une incidence sur ces différends : qu'ils en soient l'origine, les exacerbent ou aident à les résoudre.

Tous les différends extractifs ont un élément en commun : l'utilisation (ou l'exploitation, selon la perception qu'on en a) de terres ou d'autres ressources naturelles. Pour plusieurs peuples et cultures autochtones au Canada, « la terre est plus qu'une question de propriété : elle englobe la culture, les relations, les écosystèmes, les systèmes sociaux, la spiritualité et la loi. Pour plusieurs, la terre signifie le sol, l'eau, l'air et tout ce qui vit dans ces écosystèmes[3]. » Pour les acteurs de l'industrie extractive et certaines parties du gouvernement canadien, les terres et les ressources représentent des possibilités économiques et la sécurité, qui forment des éléments essentiels de l'identité canadienne sur la scène mondiale. Et pour certains Canadiens, les vastes terres et ressources naturelles du pays forment un élément essentiel de leur identité nationale.

Les disparités de liens entre l'identité des parties et l'utilisation des terres et des ressources naturelles complexifient les différends extractifs, ce qui peut empêcher de voir au-delà des positions initiales pour percevoir les intérêts sous-jacents qui pourraient coexister.

Un besoin pour un règlement des différends sensible à l'identité

À l'heure actuelle, le gouvernement fédéral n'impose pas de mécanisme pour régler les différends extractifs au Canada, malgré les recommandations du Comité permanent des affaires autochtones et du Nord voulant que le gouvernement encourage le recours à des mécanismes de PRD indépendants pour le traitement des différends relatifs aux territoires autochtones, en particulier, parce qu'ils sont « moins conflictuels et peuvent accélérer les négociations[4]. » Bien que certaines provinces et certains territoires exigent la PRD, les principaux moyens de régler les différends extractifs entre les peuples autochtones et le Canada sont le litige et l'arbitrage[5].

Compte tenu de la nature complexe des conflits extractifs canadiens et de leurs intersections avec l'identité et les intérêts, et de l'absence de consensus concernant

les moyens de règlement des différends les plus efficaces, il est nécessaire de réinventer de façon spectaculaire les mécanismes de règlement des différends extractifs, et d'en faire des mécanismes qui peuvent traiter ces différends d'une manière sensible à la diversité des identités et des intérêts. En particulier, et comme nous le verrons, il faut dresser une liste exhaustive des parties prenantes et il faut tenir compte des pratiques et des préférences culturelles.

1. Identifier les parties prenantes

La question de savoir qui inviter à la table de médiation est un facteur essentiel dont il faut tenir compte dans la conception des mécanismes de médiation multipartite. Dans les différends extractifs canadiens qui touchent les peuples autochtones, la réponse à cette question est rendue plus complexe par des systèmes de gouvernance concurrents. D'importants différends ont porté sur les organes qui devaient représenter les peuples autochtones dans les négociations et les médiations. Ils furent le théâtre de tensions entre les dirigeants coutumiers des communautés et les conseils de bande démocratiquement élus.

Durant la résistance mohawk de 1990, par exemple, « le gouvernement fédéral acceptait de négocier seulement avec le conseil de bande élu en vertu de la Loi sur les Indiens et ses représentants désignés […]. Seul le ministre des Affaires autochtones du Québec, John Ciaccia, qui avait étudié les traditions et la culture mohawks, croyait que les chefs et les guerriers traditionnels de la longue maison devaient être inclus dans les négociations si l'on voulait qu'elles réussissent. Il les amena aux pourparlers, allant même à l'encontre des désirs de ses collègues » (York et Pindera, 1991, 67-68). [TRADUCTION] À la question de savoir si le refus du gouvernement fédéral de négocier avec les longues maisons et les guerriers avait nui au règlement du conflit, la cheffe mohawk Ellen Gabriel répondit que « cela a nui à tous les égards » (Winegard, 2008, 103).[6] [TRADUCTION]

Afin d'identifier les parties prenantes à un différend, il faut d'abord comprendre qui est une partie prenante. De façon générale, les parties prenantes sont définies comme étant les personnes et les organisations qui sont touchées par une action ou une politique ou qui interviennent dans son élaboration, et qui peuvent être directement ou indirectement incluses dans le processus décisionnel (Freeman, 1984; Annan, 2007; Sterling et al. 2017).

Une organisation particulière peut définir de façon plus approfondie des groupes précis de parties prenantes pour mener à bien ses projets dans une situation donnée. Par exemple, le National Park Service des États-Unis définit une partie prenante comme étant une personne ou un groupe qui doit être présent afin d'atteindre le résultat souhaité ou de réaliser l'objectif global de l'équipe (National Park Service des États-Unis, *www.nps.gov/ncrc*), alors que le Programme des Nations Unies pour l'environnement définit neuf grands groupes de parties prenantes et travaille avec eux à des projets de développement durable sous sa supervision : agriculteurs, femmes, communauté scientifique et technologique, enfants et jeunes, peuples autochtones et leurs communautés, travailleurs et syndicats, entreprises et industries,

organismes non gouvernementaux et pouvoirs locaux (PNUE, 2015[7]).

Voici quelques façons d'identifier les parties prenantes :

- empreinte géographique;
- intérêts;
- influence;
- intuition;
- informateurs essentiels;
- expérience passée;
- volontariat;
- utilisation des médias.

Une analyse doit également être faite afin d'identifier les acteurs essentiels d'un système, de les classer et de les comprendre. Une telle analyse est nécessaire pour diverses raisons, notamment : assurer l'équilibre entre les groupes de parties prenantes, prioriser certains groupes de parties prenantes par rapport à d'autres lorsque les ressources sont limitées, recenser les conflits possibles entre parties prenantes et enquêter sur ces conflits, adapter les communications avec des types particuliers de parties prenantes et communiquer progressivement avec les parties prenantes tout au long du projet, en fonction de leur utilité pour la recherche et de ce qu'elles en retirent[8]. Des entrevues et des conversations de groupe doivent également avoir lieu pour recueillir les points de vue et les intérêts des parties prenantes en ce qui concerne les enjeux, p. ex., leur perception de l'enjeu, ce qu'elles attendent de la situation à l'avenir (développement, durabilité, distribution, avantage économique, etc.), et le raisonnement derrière ces perceptions.

Pour veiller à ce que les parties prenantes participent et se sentent entendues, il faut mettre en place un plan d'engagement. Ce plan doit reposer sur quelques éléments essentiels :

- la définition des enjeux prioritaires – les risques et les occasions probables découlant du projet;
- les forums et les méthodes appropriés – la meilleure façon d'organiser l'engagement et les consultations;
- la documentation, la communication, la rétroaction – la meilleure façon de faire circuler l'information entre toutes les parties, ce qui comprend les mécanismes de règlement des griefs;
- les décisions relatives à la conception et à la mise en œuvre – un système de prise de décisions et de gestion des enjeux et des différends[9].

2. Compétence culturelle

Plusieurs chercheurs et praticiens considèrent que la médiation est la forme existante de PRD qui convient le mieux aux différends mettant en cause les peuples autochtones. Un grand nombre d'entre eux ont conclu que, bien qu'elle soit effectivement préférable à d'autres formes de PRD, la médiation « ne permet pas de résoudre un problème d'une manière qui soit soutenue par des pratiques culturelles autochtones familières[10] ». Le modèle de médiation avec lequel la plupart des lecteurs sont probablement familiarisés, malgré qu'il soit plus sensible à l'identité et plus coopératif que le litige ou l'arbitrage, demeure une invention occidentale, critiqué pour son incapacité à bien traiter les questions d'identité et de pouvoir dans les conflits avec les peuples autochtones[11]. Certains commentateurs favorisent un modèle de PRD qui soit plus consultatif (voir Danesh et Danesh, 2002), alors que d'autres voient la possibilité de faire de la médiation un processus plus culturellement adapté et compétent[12][13].

Certains chercheurs et praticiens notent toutefois qu'il ne s'agit pas de faire de la médiation « à l'autochtone ». Le mécanisme doit plutôt passer par une « décolonisation » complète[14]. En d'autres mots, il faut concevoir un nouveau mécanisme, qui allie les techniques de la médiation et les pratiques de rétablissement de la paix des Premières Nations. Comme l'écrivait un auteur : « Si nous n'adoptons que les seules parties du savoir, des valeurs et des mécanismes autochtones qui ne sont pas en conflit avec les valeurs et le droit occidentaux, l'oppression internalisée vécue par certains peuples autochtones sera renforcée et ce sera l'assimilation culturelle qui sera encouragée[15]. »

Développement continu des mécanismes

Alors que le recours à la médiation et à d'autres formes de PRD pour résoudre les différends extractifs mettant en cause les peuples autochtones pose des défis uniques fondés sur l'identité, comme ceux décrits ci-dessus, des recherches et des expérimentations sont en cours. De nouveaux mécanismes sont élaborés en vue d'une utilisation significative dans les espaces autochtones au Canada et ailleurs dans le monde[16][17].

Dans un article de 2004, Natalie Oman décrit trois théories pour une approche culturellement sensible à la PRD dans le contexte canadien.[18] Douglas Eyford a établi plusieurs principes des mécanismes de PRD plus culturellement adaptés pour les revendications territoriales autochtones, tandis que Catherine Bell a défini dix principes d'une médiation

culturellement sensible, spécialement adaptés pour le tribunal d'appel des règlements métis (Metis Settlements Appeal Tribunal) :

« i) le recours à la médiation pour la guérison des relations et de la communauté;
ii) respecter les aînés en faisant appel à leur sagesse dans le mécanisme de médiation de guérison;
iii) traiter les gens avec respect et dignité;
iv) honorer l'importance de la spiritualité;
v) faire appel au cercle de la guérison;
vi) parler du cœur et de la tête;
vii) recourir au règlement consensuel des différends;
viii) éliminer les contraintes de temps du processus de guérison;
ix) recourir à un mécanisme simple qui peut être traduit en langue crie;
x) faire appel à des [médiateurs] qui sont acceptables pour tous les participants[19][20][21]. »

Un groupe d'universitaires et de praticiens est allé jusqu'à élaborer une nouvelle forme hybride de médiation pour le contexte canadien, intégrant des éléments de la pratique classique de la médiation et des éléments de rétablissement de la paix autochtone[22]. Selon Beaucage, Kuin et Ianoco : « Dans la culture des Premières Nations, on arrive à un règlement grâce à un mécanisme de rétablissement de la paix qui intègre cérémonie, substances médicinales, cercles et prise de décision collective. [...] L'un des objectifs de ce mécanisme hybride est de créer une atmosphère et un cadre culturellement appropriés pour toutes les parties au différend. Un autre objectif est de veiller à ce que la dynamique des conflits au sein du différend dispose de l'espace et du temps nécessaires pour être exprimée. La médiation conventionnelle ne peut pas atteindre ces objectifs : il existe un fossé culturel à combler et il y a trop de couches de conflit à résoudre avant de pouvoir commencer à régler le problème[23]. »

Conclusion

La complexité des différends extractifs canadiens impliquant les peuples autochtones rend difficile leur règlement. Les positions disparates des parties reposent sur des intérêts souvent disparates, enracinés dans des identités nettement affirmées et protégées.

Bien que la médiation soit une voie prometteuse pour résoudre les différends extractifs, il est essentiel de concevoir tout mécanisme de médiation en tenant compte des divers enjeux identitaires et des compétences culturelles, en mettant la décolonisation au premier plan. Il n'existe probablement pas d'approche unique pour le règlement ou la médiation de différends extractifs, même dans le contexte canadien des différends mettant en cause les peuples autochtones — des contextes culturels, régionaux, géographiques et économiques particuliers appellent des mécanismes de médiation spécifiques —, mais l'importance des questions d'identité et de leurs intersections avec des intérêts contradictoires devrait être délibérément au cœur de la conception de tout mécanisme de règlement des différends.

Références

---

1 Celia Cook-Huffman, « The Role of Identity in Conflict », dans *Handbook of Conflict Analysis and Resolution (Manuel d'analyse et de résolution des conflits)*, éd. Dennis J.D. Sandole, Sean Byrne, Ingrid Sandole-Staroste, Jessica Senehi et Dean G. Pruitt (Abingdon : Routledge, 2008), consulté le 8 mai 2020 sur Routledge Handbook Online.

2 Dan Healing, « Environmental And Economic Development Choices Split Canada's First Nations, » *Financial Post*, 25 décembre 2018, consulté le 8 mai 2020, *https://business.financialpost.com/business/environmental-and-economic-development-choices-split-canadas-first-nations*.

3 « Land & Rights », *First Nations & Indigenous Studies Program at the University of British Columbia*, 2009, consulté le 8 mai 2020, *https://indigenousfoundations.arts.ubc.ca/land__rights/*.

4 L'honorable MaryAnn Mihychuk, « Vers le respect et la mise en œuvre des droits fonciers des peuples autochtones : rapport du Comité permanent des affaires autochtones et du Nord », février 2018, 42e législature, 1re session, consulté le 8 mai 2020, *https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/421/INAN/Reports/RP9684841/inanrp12/inanrp12-f.pdf*.

5 Ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs de l'Ontario, « Recours à la médiation lors du processus d'évaluation environnementale », *Ontario.ca*, mise à jour le 27 janvier 2020, consulté le 8 mai 2020, *https://www.ontario.ca/fr/page/recours-la-mediation-lors-du-processus-devaluation-environnementale*.

6 Kathy L. Brock, « From Oka to Caledonia: Assessing the Learning Curve in Intergovernmental Cooperation », mars 2010 (12), consulté le 8 mai 2020, *https://www.cpsa-acsp.ca/papers-2010/Brock.pdf*.

7 Donna Vogler, Suzanne Macey, et Amanda Sigouin, « Stakeholder Analysis in Environmental and Conservation Planning », Lessons in Conservation, vol. 7, pp. 5 à 16, ncep.amnh.org/linc/.

8 Ramirez R., Analyse des intervenants et gestion des conflits. Dans : Cultiver la paix : conflits et collaboration dans la gestion des ressources naturelles. Centre de recherches pour le développement international (Canada), Institut de la Banque mondiale; 1999, pp. 111 à 142.

9 Cristiane Ronza. « The Ten Elements of a Meaningful Stakeholder Engagement Process », Sostenibilidad, 13 novembre 2019, *https://blogs.iadb.org/sostenibilidad/en/meaningful-stakeholder-engagement-safeguards/*.

10 John Beaucage, Alicia Kuin et Paul Iacono, « How a New Kind of Resolution Process can Support Reconciliation », *Maclean's*, 20 septembre 2017, consulté le 8 mai 2020, *https://www.macleans.ca/opinion/how-a-new-kind-of-resolution-process-can-support-reconciliation/*.

11 Michael Coyle, « ADR Processes and Indigenous Rights: A Comparative Analysis of Australia, Canada and New Zealand », consulté le 8 mai 2020, *https://www.researchgate.net/publication/228194671_ADR_Processes_and_Indigenous_Rights_A_Comparative_Analysis_of_Australia_Canada_and_New_Zealand*.

12 Hossain B. Danesh et Roshan Danesh, « A Consultative Conflict-Resolution Model: Beyond Alternative Dispute-Resolution », *International Journal of Peace Studies*, 7, nº 2 (2002) : 17 à 33, consulté le 8 mai 2020, *www.jstor.org/stable/41852884*.

13 Beaucage, Kuin et Iacono, « How a New Kind of Resolution Process can Support Reconciliation ».

14 Beaucage, Kuin et Iacono, « How a New Kind of Resolution Process can Support Reconciliation ».

15 Andrew Pirie, « Intercultural Dispute Resolution Initiatives Across Canada », dans *Intercultural Dispute Resolution in Aboriginal Contexts*, sous la direction de Catherine Bell et David Kahane (Vancouver : UBC Press, 2004), 331.

16 Roshan Danesh, « Alternative Dispute Resolution and Aboriginal-Crown Reconciliation in Canada », *Contemporary Tendencies in Mediation* (2015), consulté le 8 mai 2020, *https://ssrn.com/abstract=3182764*.

17 Robert Neron, « ADR In The Aboriginal Context », *Institut d'arbitrage et de médiation du Canada*, 2019, consulté le 8 mai 2020, *https://adric.ca/adr-perspectives/adr-in-the-aboriginal-context/*.

18 Natalie Oman, « Paths to Intercultural Understanding: Feasting, Shared Horizons, and Unforced Consensus », dans *Intercultural Dispute Resolution in Aboriginal Contexts*, sous la direction de Catherine Bell et David Kahane (Vancouver : UBC Press, 2004), 70 à 93.

19 Catherine Bell, « Indigenous Dispute Resolution Systems within Non-Indigenous Frameworks: Intercultural Dispute Resolution Initiatives in Canada », dans *Intercultural Dispute Resolution in Aboriginal Contexts*, sous la direction de Catherine Bell et David Kahane (Vancouver : UBC Press, 2004), 241 à 279.

20 Kent D. Jones, « Alternative Dispute Resolution Mechanisms to Define Aboriginal Parcel Boundaries in Canada », *University of Calgary*, 2017 (69), doi :10.11575/PRISM/24778.

21 Douglas Eyford, « A New Direction: Advancing Aboriginal and Treaty Rights », *Aboriginal Affairs and Northern Development Canada*, 2015.

22 John Beaucage, Alicia Kuin et Paul Iacono, « Anishnabe N'oon Da Gaaziiwin: An Indigenous Peacemaking Mediation Nexus », *Fourth World Journal* 16, nº 2 (2018) : 49 à 55, consulté le 8 mai 2020, *https://adrchambers.com/news-articles/uncategorized/anishnabe-noon-da-gaaziiwin-an-indigenous-peacemaking-mediation-nexus*.

23 Beaucage, Kuin et Iacono, « How a New Kind of Resolution Process can Support Reconciliation ».

Les grands projets de développements - Gestion améliorée des conflits au Québec et ailleurs[1]

Comment peut-on mieux gérer les grands projets de développement complexes qui ont des impacts environnementaux? Que faire si le projet a des avantages et des retombées positives pour la majorité, mais a un impact négatif important pour une minorité ? L'absence d'un processus de résolution équilibré peut souvent dégénérer, et un conflit sur la place publique peut en résulter, ou au mieux, les parties prenantes peuvent se retrouver dans une impasse. Comment peut-on prévenir ces situations? Un processus transparent et rigoureux peut être conçu en Design de systèmes de prévention des conflits (Dispute System Design)*, et mené par un médiateur de groupe neutre pour générer des solutions collaboratives et un plan d'atténuation des dommages qui est socialement acceptable pour la communauté.*

L'Acceptabilité sociale des grands projets de développement

Le concept de l'acceptabilité sociale («AS») occupe une place grandissante dans la planification des projets depuis des décennies. Au Québec, la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* requiert généralement une consultation publique pour les changements d'usages en zonage. Dans les régions métropolitaines où les grues et les cônes de construction sont omniprésents, ceci peut facilement mener à un registre ou un référendum pour tenter de bloquer le projet dans un espace convoité. Des projets importants dans presque toutes les industries ont été avortés ou affectés de façon significative dans les dernières années par un manque perçu d'AS. Or, il n'y a pas de définition reconnue de l'AS, et notre société requiert des projets pour une transition énergétique aux énergies renouvelables, ou même pour notre santé.

Une approche différente

La jurisprudence démontre clairement que l'accent est mis sur le résultat du processus, que ce soit l'acceptabilité ou le refus de la population d'un projet donné; il y a peu d'analyse du processus pour atteindre l'acceptabilité sociale. Nous soutenons que la décision ultime sur l'acceptabilité sociale d'un projet est tributaire du processus y ayant mené; un mécanisme de consultation publique incomplet aboutit à une décision équivalente.

Nous préconisons une approche par la gestion des conflits pour les projets impliquant les ressources naturelles et les conflits liés à l'environnement[2]. Le but est un véritable processus de décision équitable, représentatif, responsable, et l'atteinte de l'acceptabilité sociale. La méthodologie de *Dispute System Design* est utilisée pour cerner les éléments manquants au processus.

Projet de développement avec un fort impact environnemental — et l'opposition publique

Notre recherche se concentre sur une catégorie d'usages surnommés *LULUs :* «*Locally Unwanted Land Uses*», que nous traduisons par UNDL – Usages Non-Désirés Localement. La distinction principale des projets UNDL est qu'ils sont perçus comme bénéfiques (ou nécessaires) par la majorité d'une région, mais comme nuisibles par la population du lieu précis d'implantation proposé du projet. Face à un projet UNDL, une minorité d'individus croit qu'ils subiront une «perte» quelconque, que ce soit une diminution de la valeur de leur propriété, d'espaces verts, une menace à la qualité de l'air, l'eau, le sol, l'augmentation du trafic et des difficultés de stationnement. Une petite proportion de la population du secteur immédiat aura un *gain direct* potentiel, que ce soit sous la forme de taxes, de revenus ou d'emplois potentiels. Il y a donc des bénéfices pour la majorité, mais une perception de disproportion d'impacts sur une petite minorité où le projet sera implanté. Il peut s'agir d'un projet de développement résidentiel à densité accrue[3] axé sur le transport en commun pour le développement durable (*Transit-Oriented-Development* ou « **TOD** »), un projet de site de matières résiduelles[4] ou encore, un développement minier de cuivre, de lithium ou d'éléments de terres rares, etc. Tous ces matériaux sont nécessaires pour la fabrication de voitures électriques, d'ordinateurs, de panneaux solaire et éolien[5], critiques pour le Canada et l'économie propre vers laquelle notre société se dirige[6], au bénéfice de tous[7].

La méthodologie

Afin de parvenir à un résultat satisfaisant dans les grands projets complexes environnementaux et autres, une analyse rigoureuse et systémique est requise, comme le *Dispute System Design*[8] («**DSD**»). Cette analyse systémique requiert de multiples étapes, entre autres[9] :

- Analyse du contexte législatif, historique et des pratiques locales afin d'élucider les facteurs d'influence;

HELEN FINN, L.L.B., D.E.S.S

Helen Finn, L.L.B., D.E.S.S. est avocate chez Sodavex, un bureau d'avocats spécialisé en droit de l'environnement, médiatrice accréditée de l'IMAQ, et Commissaire à l'Office de consultation publique de Montréal. Sa formation de 2e cycle inclut les conflits autour des projets de développement, au Québec et à l'international.

Bio :
https://www.linkedin.com/in/helenfinn/
https://www.sodavex.com/en/team/helen-finn/
https://ocpm.qc.ca/fr/equipe-commissaires

- Partage d'information en amont et en continu;
- Identification et le recrutement des parties prenantes clés[10] ;
- Consultations publiques menées par une personne neutre et expérimentée (médiateur de groupe) ;
- Études d'impacts et analyses scientifiques afin d'analyser le cadre du conflit — *ET une version vulgarisée pour une compréhension généralisée*
- Identification conjointe des faits[11] ;
- Cartographie des intérêts des parties prenantes;
- Sessions de remue-méninges, et de génération de solutions alternatives;
- Identification d'une zone d'entente possible (Zone Of Possible Agreement, ZOPA[12]);

Il s'agit donc d'analyser chaque problème d'envergure dans son ensemble et intégrer tous les facteurs dans l'analyse du problème ainsi que les solutions potentielles, incluant les coûts à court et à long terme. Un excellent exemple de l'incorporation de ces nombreux facteurs, avec une analyse en amont, le partage d'informations, les consultations menées par un médiateur, et la planification des solutions, est le *Facility Siting Credo* («**CREDO**»[13]). Le *Credo* comporte 15 facteurs de succès; nous traiterons brièvement de quelques-uns.

Le cadre d'analyse et d'approbation actuel

Au Québec, les municipalités déterminent les lieux d'implantation autorisés des différents types d'habitation, de commerces et d'industries sur leur territoire par le zonage, en fonction des usages autorisés, selon la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* («**LAU**»). Le lieu d'implantation d'un projet UNDL requerra fréquemment un changement zonage, et la majorité de ces changements sont soumis à l'approbation référendaire, qui peut être déclenchée par 12 personnes, bloquant effectivement le projet pour une période de 4 mois et plus. Si au contraire l'usage est conforme au zonage et donc ne requiert aucun changement, en absence d'un règlement de plan d'implantation et d'intégration architecturale « **PIIA** », le promoteur pourra obtenir son permis. Cela n'empêchera pas la grogne générale de voisins insatisfaits et l'émission de plaintes à répétition, ou des poursuites pour des nuisances liées au bruit, au trafic, ou la qualité de vie. Parfois, la municipalité présentera elle-même un avis de motion pour modifier le règlement de zonage avant que le promoteur ne dépose

Avec l'aide de l'IAMC, nous nous assurons que vous et votre entreprise

soyez connus par

plus de 2 400...

...membres de l'IAMC, membres de cabinets, bibliothèques, utilisateurs finaux de services de PRD y compris les avocats internes et leurs parties, membres corporatifs, parties prenantes et amis, et maintenant disponible sur CanLII.

Tarifs publicitaires compétitifs à partir de 158 $ par encart

advertising@adric.ca
416-487-4733
1-877-475-4353

sa demande complète.

Aucune de ces approches n'est avantageuse : conflit perpétuel, paralysie dans la réalisation de projets nécessaires au sein de la société, poursuites judiciaires, frais supplémentaires, etc. Le système actuel souffre de plusieurs faiblesses, particulièrement au municipal, dont la faible transparence en amont de la séance du conseil. Quant à la consultation publique, la LAU prévoit qu'elle est chapeautée par un élu ou une personne désignée. Par définition, un élu n'est pas une personne neutre, mais une personne qui représente une partie de la population. De plus, il est extrêmement rare d'embaucher un médiateur de groupe, neutre et expérimenté pour faciliter la consultation publique, même lorsque la population est résistante à un projet.

L'ensemble de ces faiblesses est propice au conflit. Le problème est systémique : il est conditionné par la législation qui le gouverne et qui limite la capacité d'explorer les besoins réels pour atteindre l'acceptabilité sociale. À problème systémique, nous proposons une solution systémique élaborée par le *Dispute System Design*.

La source du conflit

La base de toute gestion des conflits requiert de savoir par qui et pourquoi un projet est contesté. Un projet qui change les habitudes de vie des résidents locaux risque toujours de provoquer une réaction. Est-ce une réaction du type « Pas dans ma cour » (« *Not in my backyard* » ***NIMBY***)? Si oui, comment la surmonter?

Instituer un processus participatif à large assise

Le but est d'intégrer toutes les parties dans **UN** processus de consultation commun et transparent : la Ville, le promoteur, les représentants de quartiers et groupes, avec un médiateur de groupe, neutre et expérimenté pour faciliter la consultation, afin d'assurer une représentativité et une légitimité égale à chacun.

Parvenir à un accord selon lequel le statu quo est inacceptable

Le principe de base est que le projet doit être perçu comme nécessaire par la majorité des personnes. Il est primordial de développer la compréhension commune des parties prenantes sur l'importance d'avoir un UNDL, et *les impacts de ne pas l'avoir, maintenant et dans le futur*.

L'intégration des externalités économiques et sociales à la prise de décision

Chaque décision à un coût, un peu comme l'écoconception et l'économie circulaire : on paie maintenant ou l'on paie plus tard. Essentiellement, les externalités sont tous les coûts prévisibles d'un projet et ses impacts, ainsi que *les coûts de ne pas faire un projet*. L'exemple classique d'une externalité négative est la pollution, ou encore l'effet de congestion des routes.

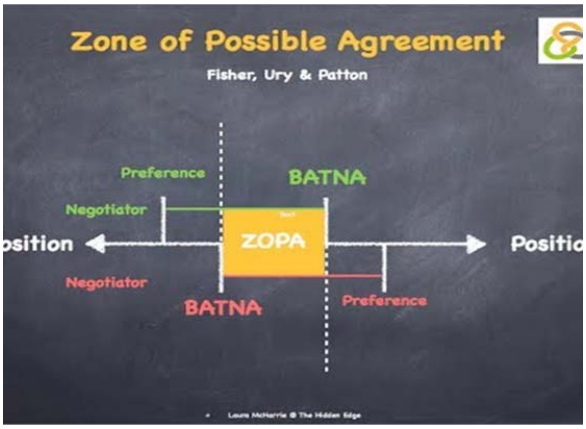
De nombreux projets moins qu'idéaux dans la perception populaire sont nécessaires afin de diminuer notre impact sur l'environnement. Par exemple, les lieux d'enfouissement technique de matières résiduelles sont requis pour disposer des biens que nous avons créés, consommés et disposés collectivement. La nécessité de lieux aptes à gérer adéquatement ces matières résiduelles affecte tous les pays développés du monde et est indéniable, et ce, même si nous commençons immédiatement à planifier l'écoconception de tous nos produits.

Rechercher un consensus

Dès le début, afin d'assurer la légitimité du processus, et la confiance du public, tous devraient avoir accès aux informations concernant l'implantation d'un nouveau site UNDL, et ce, avant que le promoteur n'ait investi des fonds importants. En impliquant les représentants de toutes les parties dans le même processus, tous bénéficient de l'ensemble des connaissances et des ressources, en un même endroit. Les inquiétudes de la population peuvent être prises en considération et aboutir en une solution plus complète, selon le modèle de Collaboration[14] : l'information, les idées et les solutions circulent dans tous les sens.

(image disponible uniquement en anglais)

Le but est de comprendre la résistance au projet de faire un partage transparent des informations en amont, dans un exercice actif de questionnement pour faire ressortir les inquiétudes, les fondements de l'opposition du public, tout en recherchant activement des solutions. Le tableau[15] d'analyse de la Zone d'entente possible permet la distinction entre les besoins et les préférences, les inquiétudes et risques pour le futur et l'importance de déterminer chacun de ceux-ci pour les divers groupes.



(image disponible uniquement en anglais)

L'opposition de type «Pas dans ma cour»

Parfois, des citoyens protestent la perte de «leur» espace vert, et ce, sur un terrain appartenant à autrui, ou le bruit de construction sur «leurs» rues. Dans certains UNDL, il s'agit d'un risque de perte réel, puisque les projets UNDL sont établis à une faible distance de

résidences, et ce, en raison d'un manque de zone tampon entre des usages incompatibles. Néanmoins, du fait de leur nature, un UNDL est un projet qui *profite à de nombreuses personnes, mais dont la proximité impacte démesurément un groupe ou quartier.*

Le mouvement *NIMBY* peut être défini comme un problème lié à «l'inégalité de la distribution, et la nature des coûts et des avantages associés à ces installations [et] garantit pratiquement l'existence d'une opposition locale»[16]. La solution serait des transferts aux parties affectées, ou la mitigation des dommages afin d'améliorer le sort de tous. Selon Susskind[17], au début de n'importe quel projet, celui-ci compte environ 10 % d'opposants, 10 % de supporteurs, 30 % d'indifférents, et environ 50% de personnes neutres, soit les «Gardiens». Ceux-ci observent, attendent plus d'information et surveillent les agissements des promoteurs ou des décideurs. L'équité du traitement réservé à chacun des groupes déterminera de quel côté ils se rangeront; s'ils croient que les opposants sont traités de manière injuste, les Gardiens se rallieront aux opposants.

Mesures de mitigation

Un plan pour le futur doit être articulé pour déterminer les actions que le promoteur ou les décideurs prendront en cas d'accidents, d'interruption de service ou d'un changement des standards et des normes environnementales.

Diverses mesures peuvent être prises pour rassurer la population qui subit des impacts démesurés : la création d'un habitat, un espace vert ou hydrique équivalent sur un autre site, une garantie de service d'eau en cas de contamination ou d'une zone tampon. Puisque l'UNDL bénéficiera à un nombre de personnes qui dépasse largement le quartier, le coût des impacts sur la petite minorité des plus sévèrement atteints peut être redistribué par une taxe sur un plus grand bassin de personnes, ou par une réduction de taxes accordée à la petite minorité.

Une autre alternative serait la réparation d'une source d'irritant local, en échange de l'implantation de l'UNDL, comme nettoyer un site contaminé ailleurs dans le quartier[18]. Cependant, le projet compensatoire devra être significatif[19], et refléter un besoin du groupe : amélioration de leur réseau de santé, une nouvelle école ou le développement de services communautaires, afin de créer des retombées à long terme pour améliorer la communauté.

L'incinérateur de matières résiduelles *CopenHill*, au Danemark est un excellent exemple[20]. Ce centre de valorisation thermique récupère la vapeur de l'incinération des matières résiduelles pour fournir du chauffage à plus de 150000 foyers, et son design est conçu pour attirer les résidents : construit à l'intérieur d'une montagne de ski artificielle, avec un mur d'escalade et un bar à champagne pour l'après-ski. Cet exemple représente l'ensemble des éléments clés pour l'implantation. CopenHill représente un besoin réel de la population pour disposer de leurs matières résiduelles, réponds aux besoins exprimés par la population durant les consultations publiques, des mesures de sécurité et normes environnementales strictes, alors qu'il est situé à moins de 200 m des résidences, sur la rive de la mer Baltique, et les communications demeurent ouvertes entre le centre de valorisation et les représentants des groupes citoyens.

Conditions de réussite : Avis d'intention pour équilibrer les forces

Un facteur supplémentaire est requis pour s'extirper de la paralysie présente, améliorer la collaboration et atteindre l'AS des projets : créer un cadre de discussion sécuritaire et légitime. Cet élément de base de toute médiation est absent des projets liés au zonage au Québec en raison du contexte législatif : une ville peut bloquer un projet pendant 4 mois avec un avis de motion, ou un promoteur peut exiger un permis pour des plans conformes à la règlementation d'une petite ville rurale aux ressources limitées et aux règlements municipaux succincts.

Nous préconisons donc une modification législative pour créer une mesure d'équilibre : un «avis d'intention de discussion encadrée», avec une «période de gel» d'au moins 90 jours, renouvelable, adapté au contexte municipal et de la LAU, au lieu de l'avis de motion unilatéral du conseil de ville. L'avis d'intention pourrait s'appliquer aux diverses parties lors de la demande d'implantation d'un UNDL. Cet avis s'appliquerait dès sa transmission, tant au promoteur qu'à la municipalité, de même qu'à tous les paliers de gouvernement qui pourraient être appelés à prendre une décision en lien avec le projet en cours de «discussion encadrée» avec la municipalité.

Conclusion

L'intégration d'un avis d'intention avec effet de gel pour toutes les parties aurait le mérite de créer l'espace sécuritaire de discussion essentiel à toute médiation. La tenue de consultations publiques avec la participation d'un médiateur neutre permettrait d'équilibrer et de légitimer les propositions des diverses parties, avec les objectifs fermes d'arriver à un consensus sur le développement du projet, d'élaborer un plan de mitigation des dommages, et d'atteindre l'acceptabilité sociale. De plus, l'avis protégerait les droits de toutes les parties. Le promoteur serait protégé d'une action subite par le conseil et éviterait les frais substantiels que le retard ou le changement pourraient engendrer. La municipalité bénéficierait d'une protection liée à l'implantation d'un projet dont elle n'aurait pas prévu les impacts. La population aurait l'opportunité de bénéficier de l'information nécessaire, dans un contexte collaboratif, soit dans l'esprit de l'article 1 du Code de procédure civile.

1 Cet article est un condensé de notre article *Le Potentiel et les limites de l'acceptabilité sociale des grands projets de développements*, publié dans *Développements en droit de l'environnement (2021)* en ligne au Centre d'accès à l'information juridique (CAIJ, et avec une version sommaire sur le site : https://www.sodavex.com/publications/le-potentiel-et-les-limites-de-lacceptabilite-sociale-des-grands-projets-de-developpements/.

2 Voir le Consensus Building Institute («CBI»), le Professeur Lawrence Susskind de l'université Harvard, et autres : Consensus Building Institute, en ligne : <https://www.cbi.org/>, Udall Foundation, en ligne : <https://www.udall.gov/OurPrograms/Institute/Institute.aspx>; Podziba Policy Mediation, en ligne : <https://www.podziba.com/>; Harvard Program on Negotiation, en ligne : <https://www.pon.harvard.edu/daily/dispute-resolution/environmental-negotiations-and-15-things-about-environmental-dispute-resolution/>; intégré dans la législation américaine, National Environmental Policy Act of 1969, Sec. 2 42 USC § 4321, en ligne : <https://ceq.doe.gov/nepa-practice/environmental-collabora>; Susskind, Lawrence, and Carri Hulet. « The Practice of Public Dispute Resolution: Measuring the Dollar Value of the Field" July 2007 Negotiation Journal 23:3, p. 355-364;
Organisation des Nations unies : Unité de médiation des Nations Unies, en ligne : <https://postconflict.unep.ch/publications/UNDPA_UNEP_NRC_Mediation_full.pdf>.; Les auteurs W. Potapchuk, H. Kunreuther, R. Bordone, Nancy Rogers, W. Ury, L. Blomgren.

3 *9193-4463 Québec inc.* c. *Ville de Mont-Saint-Hilaire,* 2020 QCCS 1585, [*Mont-Saint-Hilaire*].

4 Québec, Bureau d'audiences publiques sur l'environnement, « Les faits saillants », *Projet d'agrandissement du lieu d'enfouissement technique de Bury,* Rapport no 365, juin 2021, en ligne : <https://www.bape.gouv.qc.ca/fr/dossiers/projet-agrandissement-let-bury/documentation/>.

5 IGF Intergovernmental Forum, « Minerals in the Green Economy: Solar panels and lithium-ion batteries », February 15, 2018, en ligne : <https://www.igfmining.org/minerals-green-economy-solar-panels-lithium-ion-batteries/ >; Angela Chen, « Where will the materials for our clean energy future come from? » The Verge, Feb 15, 2019, en ligne <https://www.theverge.com/2019/2/15/18226210/energy-renewables-materials-mining-environment-neodymium-copper-lithium-cobalt>; Matt Simmons, « The transition to renewable energy relies on mining. Can it be done responsibly? » The Narwhal, Nov. 18, 2020, en ligne : <https://thenarwhal.ca/renewable-energy-transition-responsible-mining/>; CLEARWORLD, « The transition to renewable energy relies on mining. Can it be done responsibly? » May 31, 2020, en ligne : <https://clearworld.us/renewable-energy-requires-rare-earth-minerals-china-holds-most-of-them/>.

6 Nations unies, « En quoi consistent les changements climatiques? » en ligne : <https://www.un.org/fr/climatechange/what-is-climate-change>.

7 Ressources naturelles Canada, « Minéraux critiques », en ligne <https://www.nrcan.gc.ca/our-natural-resources/minerals-mining/critical-minerals/23414>; The Mining Association of Canada, « Critical Minerals », en ligne : <https://mining.ca/our-focus/critical-minerals/>.

8 Nancy H., Rogers, Robert C. Bordone, *Designing Systems and Processes for Managing Disputes*, 2nd edition, New York, Wolters Kluwer Law and Business, 2019, [DSD]. Le DSD est aussi appelé la méthode Harvard.

9 DSD, dans le chapitre : *Overview of the Design Process*, p. 13-43. Le livre comporte une section élargie sur chaque sujet.

10 Lawrence Susskind, Jessica Gordon and Yasmin Zaerpoor, *Deliberative Democracy and Public Dispute Resolution,* The Oxford Handbook of Deliberative Democracy, 2018, p. 716-717, en ligne: <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780198747369.001.0001/oxfordhb-9780198747369-e-17>; voir également: Lawrence Susskind et Connie Ozawa, « Mediating Public Disputes: Obstacles and Possibilities » (1985) Journal of Social Issues, Vol. 41, No. 2, 45-159, p. 147-148.

11 Susskind & Ozawa, « Mediating Public Disputes: Obstacles and Possibilities » supra, pp. 45-159, p. 149, 153-154.

12 Harvard Program on Negotiation, HLS Vidéo Youtube, William Ury, *Getting to Yes with Korea*, May 1, 2018, en ligne: <https://www.youtube.com/watch?v=zpDAlipcMp4>.

13 Howard Kunreuther, Lawrence Susskind et T. D. Aarts, « The Facility Siting Credo, Guidelines for an Effective Facility Siting Process », Wharton School's Risk & Decision Processes Center, Publication processes, University of Pennsylvania 1990, [CREDO].

14 International Association for Public Participation, « IAP2Spectrum », en ligne : <https://aip2canada.ca/wp-content/uploads/2020/04/Spectrum-web.pdf>; voir également, en ligne: <https://patientvoicesbc.ca/wp-content/uploads/2021/03/IAP2Handout-Revised-1.pdf>.

15 L'image est répétée à plusieurs endroits, dont: le vidéo de Laurie McHarrie : <https://www.youtube.com/watch?v=kJWF2oYzTq0&ab_channel=LauraMcHarrie> et discuté en détail dans le : Harvard Program on Negotiation, HLS Vidéo Youtube, William Ury, *Getting to Yes with Korea*, May 1, 2018, en ligne: <https://www.youtube.com/watch?v=zpDAlipcMp4>.

16 B.D. Richman, «Mandating negotiations to solve the NIMBY problem: A creative response» 2001. J. Environ Law, 20, 236-223, [Richman] cité dans: Action-Reflection-Adaptation, p. 31.

17 Lawrence Susskind, «Overcoming the Not-In-My-Backyard (NIMBY) Syndrome», 20 août 2010, en ligne : <http://theconsensusbuildingapproach.blogspot.com/2010/08/overcoming-not-in-my-backyard-nimby.html>.

18 Lawrence Susskind, «Overcoming the Not-In-My-Backyard (NIMBY) Syndrome», 20 août 2010. En ligne : <http://theconsensusbuildingapproach.blogspot.com/2010/08/overcoming-not-in-my-backyard-nimby.html>.

19 Projet significatif (« Meaningful Projects »): nourriture, hébergement, eau, assainissement, sécurité, égalité, etc.; OHCHR, « Draft guidelines on the effective implementation of the right to participate in public affairs», A/HRC/RES/33/22, en ligne : <https://www.ohchr.org/EN/Issues/Pages/DraftGuidelinesRighttoParticipationPublicAffairs.aspx>; Également voir: Olivier De Schutter, Anita Ramasastry et al, « Human Rights Due Diligence: The Role of States», ICAR, Washington, 2012, p. 26-29.

20 Notre article contient de nombreux exemple; Copenhill, « Explore our activities », en ligne: < https://www.copenhill.dk/en/>. Source de l'image <https://www.thrillist.com/travel/nation/copenhill-copenhagen-ski-slope-power-plant>.

Les membres professionnels de l'IAMC offrent des services de

vidéo conférence en ligne

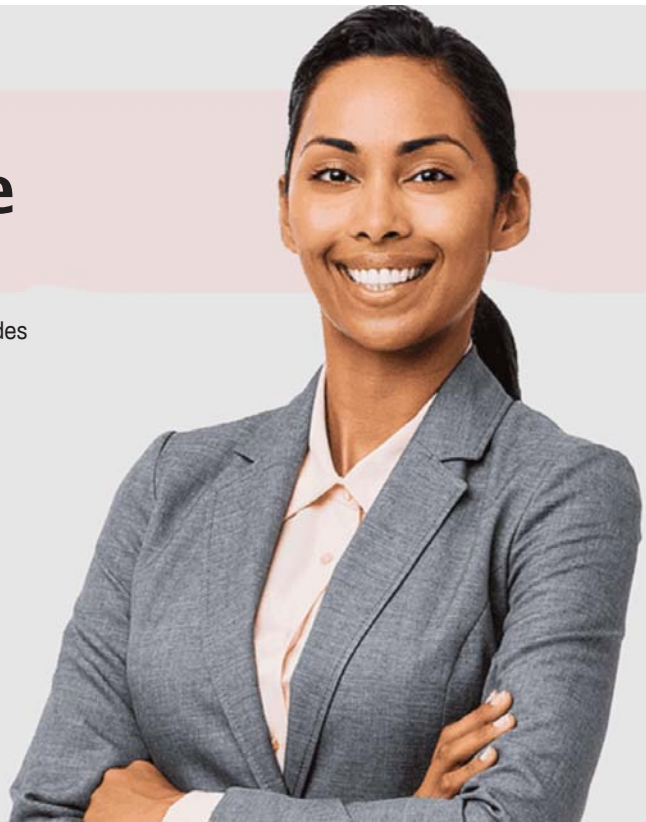
pour tous vos besoins en matière de règlement de différends.

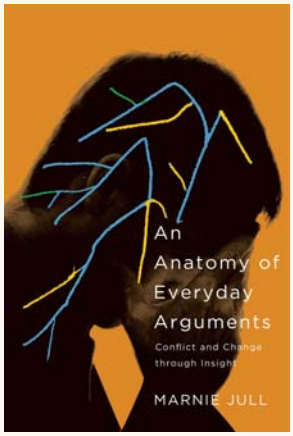
L'IAMC a récemment interrogé ses membres afin de déterminer ceux qui offrent des services de médiation vidéo en ligne/distance, d'arbitrage et d'autres services de règlement des différends (RD) et a élaboré cette liste pour que le public et les avocats puissent s'y référer facilement. Chaque professionnel y figure avec son adresse électronique, les services de règlement des litiges qu'il propose et son expérience de la pratique en ligne. Pour en savoir plus sur le praticien, il suffit d'entrer son nom de famille dans notre répertoire :
Connexion PRD

Nous vous recommandons de discuter des points suivants avec votre professionnel du RD dans le cadre de votre processus de sélection :

- Pratiques obligatoires pour chaque plate-forme
- Meilleures pratiques recommandées

Apprenez-en davantage.





An Anatomy of Everyday Arguments: Conflict and Change through Insight

Marnie Jull
McGill-Queen's University Press, 2022

ISBN-10 : 022800845X
ISBN-13 : 978-0228008453

Une critique de : Demi Peters, Méd.B

DEMI PETERS, MÉD.B
Demi Peters est une médiatrice brevetée et une éducatrice en résolution de conflits de Saskatoon (Saskatchewan) et est membre de l'ADR Institute of Saskatchewan.

Ce livre porte un regard théorique sur ce que l'on appelle « l'approche par la connaissance » au différend. Dans un bref mais dense document introspectif, Jull examine quatre différends distincts à travers ce prisme. Non initiée à cette approche, j'ai trouvé l'écriture très pertinente et instructive, mais j'aurais aimé avoir lu quelques textes rudimentaires sur le sujet avant de lire ce livre; j'ai souvent eu l'impression que la présentation et l'application de l'approche de Jull dépassaient ma compréhension.

Jull commence *An Anatomy of Everyday Arguments* par une introduction invitant le lecteur qui « préfère les récits à la théorie » à commencer par le quatrième chapitre, avant de revenir aux chapitres précédents, où sont décrits les aspects théoriques et méthodologiques de l'approche par la connaissance. En tant que lectrice qui aime un bon récit, j'ai apprécié cette invitation. Cependant, je n'y ai pas donné suite et j'ai trouvé satisfaisant de parcourir les explications théoriques et méthodologiques, car j'étais complètement ignorante de l'approche par la connaissance.

Au premier chapitre, Jull utilise le terme « autoethnographie » [TRADUCTION], un mot nouveau pour moi. L'autoethnographie, explique-t-elle, est la manière dont elle entend transmettre les récits de différends et dont elle applique l'approche par la connaissance. Au chapitre suivant, elle décrit les notions essentielles de l'approche par la connaissance, en indiquant à la page 20 : « L'approche par la connaissance accorde une attention particulière à la prise de décision individuelle en tant que point central de l'attention analytique, reconnaissant que le comportement conflictuel est la représentation d'une décision prise par des individus qui a lieu dans les rôles sociaux que nous présentons (M. Price, 2019; Peddle, 2020). » [TRADUCTION] Le chapitre 2 a été extrêmement précieux pour moi, étant donné que je ne savais rien de l'approche par la connaissance avant de lire ce livre.

Que le lecteur accepte l'invitation de Jull et lise d'abord les récits ou qu'il choisisse de lire l'ouvrage du début à la fin, j'encourage tout lecteur à lire, voire à relire, le chapitre 2 de concert avec l'annexe, qui comprend un schéma de la « boucle de la connaissance ». Ces éléments m'ont aidée à comprendre l'analyse théorique de Jull sur les conflits qu'elle décrit, ainsi qu'à comprendre l'approche par la connaissance aux différends.

Le chapitre 3 contient la préface méthodologique de Jull aux cas étudiés dans le livre. Ensuite, dans les quatre chapitres suivants, elle partage les expériences qu'elle a vécues à travers divers différends, en adoptant de multiples points de vue : celui d'une participante au différend, de l'observatrice et de la facilitatrice de règlement des différends. Dans chaque récit, Jull analyse l'expérience du différend et met l'accent sur la façon dont l'approche par la connaissance accroît le potentiel de compréhension entre les parties et offre plus d'occasions de règlement que si les participants étaient restés dans leur propre espace d'indifférence et de valorisation.

Le chapitre 4 décrit un différend interpersonnel entre Jull et son partenaire. Dans cet exemple émouvant, Jull examine le règlement des différends lorsqu'aucun changement de valeurs ni même aucune entente ne se produit. Au lieu de cela, ce qui transpire est une compréhension approfondie de l'autre partie.

Le chapitre 5 décrit le conflit interne de Jull quant à la participation de sa fille à une ligue de hockey compétitive. Dans cet

exemple, Jull examine l'horizon en expansion de questions et de considérations possibles, concluant qu'un différend n'est pas nécessairement mauvais, entre autres choses relatives à la situation.

Le chapitre 6 décrit l'interaction de Jull avec une amie au sujet d'un différend vécu par son amie dans son rôle de consultante. Ce qui m'a frappée dans ce chapitre, c'est la réflexion de Jull sur l'« autoréférencement », par rapport à la compréhension « *selon ses propres termes* » (page 89), et sa détermination selon laquelle ni l'un ni l'autre n'est intrinsèquement bon ni mauvais; chacun a sa place et comprendre quelqu'un « selon ses propres termes » est probablement plus approprié pour les personnes qui agissent comme médiateur.

Le dernier exemple donné par Jull est celui où elle agit comme animatrice de groupe. À la fin de cette étude de cas, Jull confie: « Je commence à croire que le fait d'ajouter de la compassion dans des systèmes comme ceux-ci produit souvent de meilleurs résultats… ». Ce à quoi répond un participant à la facilitation : « Lorsqu'une personne croit qu'elle reçoit de la compassion d'une autre personne, le monde se transforme soudainement en un endroit plus sûr… » (page 115.) [TRADUCTION] Cet échange me semble une belle façon de résumer la portion narrative de Jull.

Jull conclut son livre avec un chapitre sur les incidences sur la recherche et sur l'analyse des différends. Sa conclusion présente un résumé et une dernière réflexion sur les exemples du livre et sur la façon dont l'approche par la connaissance a aidé des gens, dont elle-même, dans leur vécu des différends. En italique, aux pages 154 et 155, elle ajoute un récit personnel adorable sur un différend entre elle-même et sa fille, dans lequel elle décrit une altercation concernant le coucher, alors qu'elle tente elle-même d'achever l'écriture de son livre. J'ai trouvé ce récit attachant, m'étant moi-même retrouvée dans une situation semblable au moment où je m'assoyais à ma table de cuisine pour rédiger cette critique.

Comme je l'ai mentionné, je ne savais rien de l'approche par la connaissance avant de lire ce livre, bien que j'aie été formée à divers autres styles et modèles de médiation. Cette analyse approfondie et théorique d'une approche des différends est plus appropriée pour un médiateur chevronné ou un étudiant chevronné du règlement des différends. Comme le décrit Jull aux pages 140 et 141, dans l'enseignement des différends et de la communication, l'explication sur la manière d'aborder une question est très simple, mais elle « manque de complexité, de précision, de contexte et d'intériorité » (page 140). Ce livre, comme l'écrit Jull dans sa conclusion, porte davantage sur une « méthode de découverte » approfondie (page 141) que sur une « liste de techniques » (page 141). Ainsi, pour le nouveau médiateur, je suggère de mettre cette lecture de côté en attendant de bien maîtriser les bases, et j'encourage le médiateur chevronné à lire cet ouvrage pour l'intéressante mise en œuvre de l'approche par la connaissance et de l'aspect théorique de l'examen des différends.

RÈGLES D'ARBITRAGE ET SERVICE DE GESTION ADMINISTRATIVE DE L'IAMC

Les Règles d'arbitrage de l'Institut d'arbitrage et de médiation du Canada définissent des protocoles clairs, modernes et sensés permettant de mener des procédures d'arbitrage efficaces.

- Élaborées pour les entreprises canadiennes et internationales.
- Le tout premier choix des entreprises, canadiennes ou non, pour régir leurs procédures d'arbitrage.

Utilisez la Clause modèle de résolution des différends suivante dans le cadre de vos ententes :

« Tout différend relatif à la présente convention ou découlant de celle-ci, ou portant sur une question juridique liée aux présentes sera réglé de façon finale par arbitrage conformément aux Règles d'arbitrage de l'Institut d'arbitrage et de médiation du Canada Inc. [ou aux règles simplifiées d'arbitrage de l'Institut d'arbitrage et de médiation du Canada Inc.] Le siège de l'arbitrage sera [préciser]. L'arbitrage se déroulera en [préciser la langue]. »

Service d'administration professionnelle offert par l'IAMC

L'IAMC peut assurer l'administration de l'arbitrage pour les parties et leur apporter son soutien en assurant d'une grande partie de la logistique nécessaire au déroulement de l'arbitrage, comme la nomination ou la désignation d'un arbitre qualifié parmi sa liste de professionnels expérimentés et le suivi de l'arbitrage du début à la fin. Les frais de ce service sont modestes et les parties conservent le contrôle sur leur procédure.

En savoir plus.
https://adric.ca/fr/case-administration-services/

416-487-4733 • 1-877-475-4353
admin@adric.ca

Félicitations à nos nouveaux titulaires !

Félicitations aux membres suivants de l'Institut d'arbitrage et de médiation du Canada qui ont reçu la désignation de Médiateur/Médiatrice agréé(e), Arbitre agréé(e), Méd-Arb agréé(e), Médiateur/Médiatrice Breveté(e) ou Arbitre Breveté(e) :

NOUVEAUX ARB.A

Carla Bekkering, C.Arb (C.-B.)

NOUVEAUX MÉD.A

Dagmar Dlab, C.Med (C.-B.)

Ashley Syer, C.Med (C.-B.)

Perminder S. Tung, C.Med (C.-B.)

NOUVEAUX ARB.B

Muhammad M. Alam, Q.Arb (Ont.)

Kris Ellis, Q.Arb (Alb.)

Glen Evans, Q.Arb (C.-B.)

Daniel Hayes Griffith, Q.Arb (C.-B.)

Kartik Gupta, Q.Arb (Ont.)

Michael Hughes, Q.Arb (Alb.)

Teresa Hunt, Q.Arb (Ont.)

Joshua Karton, Q.Arb (Ont.)

Lindsay Rae LeBlanc, Q.Arb (C.-B.)

Ann S. Lee, Q.Arb (C.-B.)

Pui-King Ma, Q.Arb (C.-B.)

Rory M. Morgan, Q.Arb (C.-B.)

Airianna Murdoch-Fyke, Q.Arb (Ont.)

Scott Nicol, Q.Arb (Alb.)

Mikayla Paton, Q.Arb (Ont.)

Melanie Petrunia, Q.Arb (Alb.)

Kim Scoville, Q.Arb (C.-B.)

David Wheat, Q.Arb (Ont.)

John Whelan, Q.Arb (Atl.)

NOUVEAUX MÉD.B

Muhammad M. Alam, Q.Med (Ont.)

Kelly-Ann Blake, Q.Med (Ont.)

Caroline Graham, Q.Med (Ont.)

Heather Hettiarachchi, Q.Med (C.-B.)

Amber Hooton, Q.Med (C.-B.)

Joy Hulton, Q.Med (Ont.)

Arley Irvine, Q.Med (Ont.)

Fisnik Kumnova, Q.Med (C.-B.)

Rhonda Paulsen, Q.Med (Ont.)

Alannah Robinson, Q.Med (Ont.)

Kathleen Soltis, Q.Med (C.-B.)

Mike C. Stewart, Q.Med (C.-B.)

Rahel Woldergiorgis, Q.Med (Ont.)

Les titres de médiateur agréé (Méd.A) ou d'arbitre agréé (Arb.A) sont les titres les plus élevés. Ces titres, de même que ceux de médiateur ou d'arbitre breveté (Méd.B ou Arb.B), sont les seuls titres généralistes au Canada attribués aux médiateurs et arbitres praticiens. Ils témoignent de la compétence, de la formation et du savoir-faire propres aux membres. Reconnus et respectés aussi bien à l'échelle du Canada qu'à l'international, ils sont gage des niveaux d'expérience et de compétences supérieurs des titulaires. Les clients et agents de liaison peuvent être rassurés en sachant que la formation et le rendement des spécialistes en PRD qui détiennent un titre de l'Institut d'arbitrage et de médiation du Canada ont été passés en revue, évalués et confirmés par toute une équipe de praticiens chevronnés et extrêmement respectés du domaine.

Pour obtenir plus de renseignements et connaître les critères d'admissibilité des candidats, consultez l'adresse : *http://adric.ca/fr/resources/professional-designations/*

L'IAMC apprécie le soutien que lui offrent ses Membres collectifs :

Renseignez-vous sur les avantages de l'adhésion corporative auprès de l'IAMC et devenez membre dès aujourd'hui.

Alberta Energy Regulator

Alberta Environmental Appeals Board

BD&P Burnet, Duckworth & Palmer LLP Law Firm

BLG Borden Ladner Gervais

COX & PALMER

Deloitte.

大成 DENTONS

Fairway divorce solutions

GOWLING WLG

IBC BAC

Imperial

ISMAILI CONCILIATION AND ARBITRATION BOARD FOR CANADA

KPMG

OSLER

ROSE LLP

Lauréats des Prix d'honneur de l'IAMC

L'IAMC rend hommage aux anciens présidents, confrère, administrateurs émérites et les récipiendaires des prix McGowan pour leur soutien et leur contribution importante à la croissance et au développement des modes de PRD et de l'IAMC.

ANCIENS PRÉSIDENTS

1974-1975 **L. J. McGowan**
1975-1976 **J. T. Fisher**
1977-1979 **W. E. Hickey**
1979-1981 **P. B. Walters, C.Arb**
1981-1981 **B. V. Orsini**
1981-1984 **Joseph W. Myers**
1984-1985 **W. John C. Stikeman**
1985-1986 **Norman A. Richards**
1986-1988 **William G. Geddes**
1988-1990 **C. H. Laberge**
1990-1991 **D. C. Andrews**
1991-1994 **H. J. Wilkinson**
1994-1995 **Joanne H. Goss**
1995-1997 **Roman Evancic**
1997-1999 **Gervin L. Greasley**
1999-2000 **Heather A. de Berdt Romilly**
2000-2001 **Allan Stitt**, C.Med, C.Arb
2001-2002 **Kent Woodruff**, C.Med, C.Arb
2002-2004 **Barry C. Effler**, C.Arb
2004-2007 **P. David McCutcheon**, C.Arb
2007-2009 **Donald E. Short,** C.Arb, FCIArb
2009-2012 **R.J. (Randy) Bundus**
2012-2014 **James (Jim) Musgrave**, Q.C., C.Med, Q.Arb
2014-2017 **M. Scott Siemens**, C.Med
2017-2018 **Thierry Bériault**, Méd.A
2018-2020 **Andrew D. (Andy) Butt**, C.Med, C.Arb

MEMBRES DISTINGUÉS

Archie M. Doyle, BSc (EE), MEIC, PEng
Basil V. Orsini, CMP, CIE, MCIQS, FCIArb
Carson F. Morrison, BE, MSc, FEIC, PEng
Charles H. Laberge, BComm, MBA, C.Arb
David C. Elliott, C.Arb
David Lemco, C.Arb
Donald M. Batten, FCIArb, FIIC, FAIC
E. Leonard Weldon, Q.C.
H.D.C. Hunter, BA, MA, C.Arb
Harold J. Wilkinson, PEng
John A. Tuck, Q.C.
Joseph W. Myers
Lionel J. McGowan
Paul B. Walters, BASc, MBA, MEIC, PEng
Philippe Ferland
Professor Roger Fisher
W. John Stikeman, MBE
William G. Geddes, LL.B., BSc, Civil Eng, C.Arb, Mediator
William R. Kay
Winston E. Hickley, LLD, FEIC, PEng
William R. Kay
Winston E. Hickley, LLD, FEIC, PEng

MEMBRES HONORAIRES

B.W. Vigrass
Ancien président et secrétaire,
The Chartered Institute of Arbitrators

Cedric Barclay
Ancien président
The Chartered Institute of Arbitrators

Robert Coulson
Ancien président
American Arbitration Association

Richard J. Soper
Ancien président
The Chartered Institute of Arbitrators

DIRECTEURS ÉMÉRITES

Alex S. Hamilton
Andrew G. Farquharson, BSc, PEng
Angus McClaskey
Archie M. Doyle, BSc (EE), MEIC, PEng
Carson F. Morrison, BE, MSc, FEIC, PEng
Clifford A. Lincoln, FCIArb, FCII, FHC
D.M. Batten, FCIArb, FIIC.
David L. Campbell, BSc, PEng
Douglas V. Gonder
Francois Beauregard
Frank A. Wright, LLB, FCIArb, FCIS
Gervin L. Greasley, C.Arb
H.D.C. Hunter, BA, MA, C.Arb
R.F. Legget, O.C. Deng, FRSC
W.F. James, PhD, FRSC, PEng
William J. Hartnett, Q.C.
William R. Kay
Winston E. Hickley, LLD, FEIC, PEng

MEMBRE HONORAIRE

L'hon. Thomas A. Cromwell

LAURÉATS DU PRIX D'EXCELLENCE LIONEL J. MCGOWAN

NATIONAL :

1999 **Roman Evancic** (C.-B.)
2000 **NIL**
2001 **William J. Hartnett** (ALB.)
2002 **Barry Effler**, C.Arb (MAN.)
2003 **P. David McCutcheon**, C.Arb (ONT.)
2004 **Noel Rea** (ALB.)
2005 **Gervin L. Greasley** (MAN.)
2006 **Gerald Ghikas**, C.Arb (C.-B.)
2007 **Bill Remmer** (ALB.)
2008 **Harold J. Wilkinson**, C.Arb (ONT.)
2009 **Donald E. Short**, C.Arb (ONT.)
2010 **William G. Horton**, C.Arb (ONT.)
2012 **Brian J. Casey** (ONT.)
2013 **Jeffrey Smith** (ONT.)
2014 **James (Jim) Musgrave**, Q.C., C.Med, Q.Arb (Atl.)
2015 **Anne M. Wallace**, Q.C., C.Med, C.Arb (SASK.)
2016 **Jim McCartney**, C.Med, C.Arb (ALB.)
2017 **Angus Gunn**, Q.C. (C.-B.)
2018 **M. Scott Siemens**, C.Med (SASK.)
2019 **Wendy Hassen**, Méd.A (ALB.)
2020 **Serge Pisapia**, Arb.A, Méd.A (Québ.)
2021 **Janet McKay** (ONT.)

RÉGIONAL :

1999 **Harry Hunter**, (BCAMI)
2000 **Kent Woodruff**, C.Med/C.Arb (BCAMI)
2001 **Annette Strug**, C.Med (ADRAI)
2002 **Bernie McMullan**, C.Arb (ADRIM)
2003 **Randy A. Pepper**, (ADRIO)
2004 **Gary Fitzpatrick**, C.Arb (BCAMI)
2005 **Gary T. Furlong**, C.Med (ADRIO)
2006 **Kenneth A. Gamble**, C.Med/C.Arb (ADRSK)
2007 **Mary T. Satterfield**, C.Med/C.Arb (ADRIO)
2008 **Sheila Begg**, C.Med/C.Arb (BCAMI)
2008 **Bill Diepeveen**, (ADRIA)
2009 **Tom W. Smith**, C.Med (ADRIA)
2010 **Richard H. McLaren**, C.Arb (ADRIO)
2011 **Camilla Witt**, (ADRIA)
2011 **Dr. Barbara Landau**, C.Med, Cert.F.Med (ADRIO)
2012 **Pamela Large-Moran**, C.Med, C.Arb (ADRAI)
2013 **Dr. Barbara Benoliel**, (ADRIO)
2014 **Claude Métras**, Méd.A/Arb.A (IMAQ)
2015 **Dr. Jennifer L. Schulz**, (ADRIM)
2016 **Andrew D. Butt**, C.Med, Q.Arb (ADRAI)
2017 **Heather Swartz**, C.Med (ADRIO)
2018 **The Honourable Andrea Moen**, (ALB.)
2019 **Charmaine Panko**, Méd.A , Arb.B (ADRSK)
2020 **Eric Slone**, C.Arb (ADRAI)
2021 **Dominique Lettre** (IMAQ)
2021 **Wendy Scott**, Méd.A (ADRAI)

QUI SOMMES-NOUS?

L'IAMC réunit sept filiales, ainsi que les principaux bureaux d'avocats et associations, pour promouvoir la résolution créative des conflits dans tout le pays et à l'échelle internationale. Cette vaste base de membres, qui suppose des compétences et expériences des plus diverses, aborde tout les besoins en règlement des différends au Canada. Plusieurs organisations font appel à l'IAMC pour orienter la gestion de leurs différends avec leurs clients, ou encore des différends entre employés ou entre les employés et la direction, en consultant les Règles de médiation, d'arbitrage et de médiation-arbitrage. Les membres adhèrent au Code de déontologie de l'IAMC et sont assujettis à la politique en matière de plaintes et de mesures disciplinaires. Ceux qui ont atteint les niveaux de scolarité et d'expérience pratique exigés peuvent soumettre leur candidature afin d'obtenir un titre professionnel leur permettant d'être reconnus comme des arbitres brevetés, des arbitres agréés, des médiateurs brevetés ou des médiateurs agréés en tant que généraliste et maintenant, expert familial.

CONSEIL D'ADMINISTRATION 2021-2022

EXECUTIF

Elton Simoes, Méd.A, Arb.B
Président et Administrateur général, Vancouver, C.-B.

Michael Schafler, Arb.B
Vice-Président, Président-Élu et Administrateur / Représentant corporatif – Dentons Canada LLP, Toronto, Ont.

Daniel Faucher, CStJ, B.Sc. AdeC, RCC™
Vice-Président et Administrateur / Représentant de filiale - IMAQ, Québ.

Lauren Tomasich, LL.B
Administratrice / Représentante corporatif - Osler, Hoskin & Harcourt LLP, Toronto, Ont.

Josie Parisi, CPA, CA, CBV, CIRP
Administratrice générale et trésorière – Toronto, Ont.

Sara Ahlstrom, M.A., B.A., Méd.A
Secrétaire et Administratrice / Représentante corporatif – Dispute Resolution Services, Alberta Municipal Affairs, Edmonton, Alb.

ADMINISTRATEURS

Paul Bradley, CPA, CA, CBV, CFF
Administrateur / Représentant corporatif - Deloitte, Halifax, N.-E.

Barry Effler, LL.B., LL.M., Arb.A
Administrateur / Représentant de filiale - ADRIM, Man.

Adam Fox, M.A., J.D., Méd.A
Administrateur / Représentant de filiale – ADRIO, Ont.

Brin Hamilton, M.A., B.Comm., CPHR, Arb.B , Méd.B
Administratrice / Représentante de filiale - ADRBC, C.-B.

Matthew Janes, Ph.D., Méd.B
Administrateur / Représentant de filiale - ADRAI, Provinces de l'Atlantique

Isabelle Keeler, J.D.
Administratrice / Représentante corporatif – Cox & Palmer, Halifax, N.-E.

Matti Lemmens, LL.B
Administratrice / Représentante corporatif - Borden Ladner Gervais LLP, Calgary, Alb.

Barrie Marshall, c.r., B.A., LL.B.
Administrateur / Représentant de filiale - ADRIA, Alb.

Stacey O'Dea, B.A., LL.B
Administratrice / Représentante corporatif - Imperial Oil Ltd., St. John's, T.-N.

Scott Siemens, Méd.A, FICB, B.Comm.
Administrateur / Représentant de filiale - ADRSK, Sask.

Lauren Tomasich, LL.B
Administratrice / Représentante corporatif - Osler, Hoskin & Harcourt LLP, Toronto, Ont.

Karen Stewart, BSc, MBA , Méd.A, ICD.D
Administratrice / Représentante corporatif- Directrice Générale, Fairway Divorce Solutions, Calgary, Alb.

DIRECTEUR GÉNÉRAL
Gary Lacasse, Ex officio

MEMBRES PARTENAIRE DE L'INSTITUT D'ARBITRAGE ET DE MÉDIATION DU CANADA

Alberta Energy Regulator
Borden Ladner Gervais S.E.N.C.R.L., S.R.L.
Bureau d'assurance du Canada
Burnet, Duckworth & Palmer LLP
Compagnie Pétrolière Impériale Ltée
Cox & Palmer
Deloitte LLP
Dentons Canada LLP
Environmental Appeals Board
Fairway Divorce Solutions
Gowling WLG
Ismaili Conciliation and Arbitration Board of Canada
KPMG LLP
Osler, Hoskin & Harcourt LLP
Rose LLP

DEVENEZ MEMBRE PARTENAIRE:
Contactez : *executivedirector@adric.ca*

NOS TARIFS PUBLICITAIRES

Communiquez votre message dans le Journal d'Arbitrage et de Médiation Canadien, destiné à plus de 2 400 membres de l'IAMC et un nombre croissant d'individus, de cabinets, d'organizations et de bibliothèques.
Dates de diffusion : mars et septembre
Date limite de remise du matériel : 6 semaines avant la date de diffusion
CONTACTEZ : *journal@adric.ca*

	1 NUMÉRO	2 NUMÉROS
PAGE ENTIÈRE	468 $	850 $
DEMI-PAGE VERT.	292 $	525 $
DEMI-PAGE HOR.	292 $	525 $
QUART DE PAGE	158 $	285 $
BANDEAU DE PAGE	158 $	285 $

Le Journal d'Arbitrage et de Médiation Canadien (ISSN 1192-537X) est publié deux fois par an par l'Institut d'arbitrage et de médiation du Canada Inc. @2022. Tous droits réservés. Sa reproduction ou sa transmission, en tout ou en partie, sous quelque forme ou par quelque moyen, ou son stockage dans un système d'extraction, sans l'autorisation préalable du propriétaire des droits d'auteur, sont interdits.

À L'AVANT-PLAN DE LA RÉSOLUTION DES DIFFÉRENDS AU CANADA
LEADING DISPUTE RESOLUTION IN CANADA

INSTITUT D'ARBITRAGE ET DE MÉDIATION DU CANADA INC.
407-234, rue Eglinton est
Toronto, Ontario, (Canada) M4P 1K5
Tél : 416-487-4733
Sans frais : 1-877-475-4353

Courriel : *admin@adric.ca*
Site Web : *www.adric.ca*

ADR INSTITUTE OF BRITISH COLUMBIA
347-1275 West 6th Avenue
Vancouver, BC V6H 1A6
Sans frais : 1-877-332-2264 (en C.-B.)
Tél : 604-736-6614
Télécopieur : 604-736-6611
Courriel : *mcrelations@adrbc.com*
Site Web : *www.adrbc.com*

ADR INSTITUTE OF ALBERTA
#225, Tower 1
3697 Mill Woods Road NW
Edmonton, AB T6K 3L6
Sans frais : 1-800-232-7214
Tél : 780-433-4881
Télécopieur : 780-433-9024
Courriel : *info@adralberta.com*
Site Web : *www.adralberta.com*

ADR INSTITUTE OF SASKATCHEWAN
Box 22015, RPO Wildwood
Saskatoon, SK S7H 5P1
Sans frais : 1-866-596-7275
Courriel : *info@adrsaskatchewan.ca*
Site Web : *www.adrsaskatchewan.ca*

ADR INSTITUTE OF MANITOBA
c/o 141 Marion Street
Winnipeg, MB R2H 0T3
Sans frais : 1-877-489-7452
Courriel : *admin@adrmanitoba.ca*
Site Web : *www.adrmanitoba.ca*

ADR INSTITUTE OF ONTARIO
Suite 405, 234 Eglinton Avenue East
Toronto, ON M4P 1K5
Tél : 416-487-4447
Sans frais : 1-844-487-4447
(En dehors du GTA)
Télécopieur : 416-487-4429
Courriel : *info@adr-ontario.ca*
Site Web : *www.adr-ontario.ca*

INSTITUT DE MÉDIATION ET D'ARBITRAGE DU QUÉBEC
1445, rue Stanley, bureau 1501
Montréal (Québec) H3A 3T1
Tél : 514-282-3327
Télécopieur : 514-282-2214
Courriel : *info@imaq.org*
Site Web : *www.imaq.org*

ADR ATLANTIC INSTITUTE
c/o ADR Institute of Canada
407-234 Eglinton Avenue East
Toronto, ON M4P 1K54
Courriel : *admin@adratlantic.ca*
Site Web : *www.adratlantic.ca*