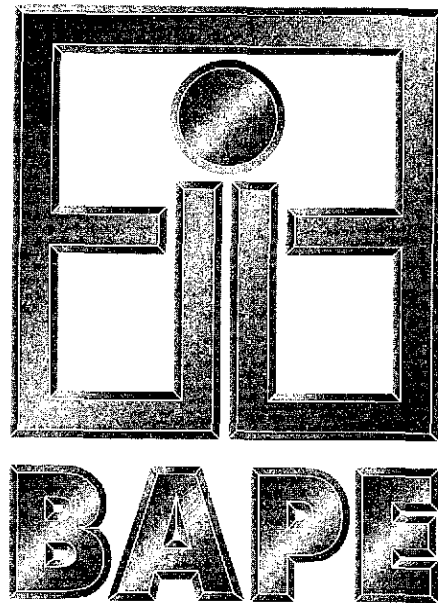


Bureau d'audiences publiques sur l'environnement

La médiation en environnement: une nouvelle approche au BAPE



Collection

Nouvelles pistes

**La médiation en environnement :
une nouvelle approche au BAPE**

Juin 1994

BUREAU D'AUDIENCES PUBLIQUES SUR L'ENVIRONNEMENT

Édition et diffusion:
Bureau d'audiences publiques sur l'environnement
625, rue Saint-Amable, 2^e étage
Québec (Québec)
G1R 2G5

Téléphone : (418) 643-7447

5199, rue Sherbrooke Est, porte 3860
Montréal (Québec)
H1T 3X9

Téléphone : (514) 873-7790
(sans frais) 1 800 463-4732

«Nouvelles pistes» est une série publiée par le Service des communications du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) portant sur différents sujets de fond qui décrivent l'état de la pensée corporative sur ces sujets et qui peuvent constituer des «pistes» sur lesquelles le BAPE se dirige ou fonde ses actions et ses façons de faire mais aussi sur lesquelles il poursuit sa réflexion.

Le numéro *La médiation en environnement: une nouvelle approche au BAPE* peut être obtenu gratuitement en communiquant avec le Service des communications.

Note: Ce document est basé en grande partie sur un document interne intitulé *La médiation, une dynamique gagnante*, document produit par un groupe de travail et déposé en mai 1994.

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, juin 1994
ISBN 2-550-29538-2

Table des matières

Chapitre 1 Le contexte de la médiation en environnement	3
L'assise légale	3
L'évolution du concept de médiation au BAPE (1979-1993)	5
De 1979 à 1985	6
Les mandats	6
L'ébauche d'une approche	7
De 1986 à 1991	9
Les mandats	9
Consolidation de la réflexion	11
De 1992 à 1993	16
Les mandats	16
Considérations sur la médiation	17
Les commentaires externes sur la médiation au BAPE	19
La médiation dans d'autres domaines	21
Chapitre 2 La médiation et les conflits en environnement	23
Les conflits et la responsabilisation	23
Les solutions de rechange au règlement des conflits	26
Une définition de la médiation	27
Les postulats	28
Le caractère obligatoire de la médiation	28
Le caractère public de la médiation	29
La médiation, une dynamique gagnante	30
La philosophie et les objectifs	30
La philosophie	31
Les objectifs	31

Les types de médiation	32
La médiation préventive	33
La médiation administrative	34
La médiation actuelle et formelle	34
Le processus de déroulement de la médiation actuelle et formelle	36
La phase informative	36
La phase de l'enquête et du consentement	37
La phase de la médiation	38
Des particularités	40
La visite de terrain et les réunions conjointes	40
La connaissance du dossier	41
Les notes sténographiques	41
Les principes directeurs	42
Chapitre 3 Le rôle et les habiletés des médiateurs	43
Annexe 1 La liste des organismes publics et privés ainsi que les individus rencontrés	55
Annexe 2 Les habiletés recherchées chez un médiateur	59

Liste des tableaux et des figures

Tableau 1	Les projets et les mandats (1979 - 1985)	7
Tableau 2	Les projets et les mandats (1986 - 1991)	11
Tableau 3	Les projets et les mandats (1992 - 1993)	17
Tableau 4	Les objectifs et les caractères des médiations préventive, actuelle et formelle, et administrative	35
Tableau 5	Le déroulement de la médiation actuelle et formelle	36
Tableau 6	Les phases du processus et leur contenu	40
Tableau 7	Les attitudes du médiateur	46
Figure 1	Le degré d'influence du public	25
Figure 2	Les types de médiation pratiqués et explorés au BAPE	32
Figure 3	Les scénarios pour la médiation actuelle et formelle	39

Présentation

Au nom du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE), c'est avec plaisir que nous publions le premier numéro de la série «Nouvelles pistes» consacrée à la présentation du fruit de notre réflexion sur des thèmes touchant notre mission et nos différentes activités.

Ce numéro fait état de la médiation en environnement comme un mode de règlement des conflits dans le cadre de l'évaluation et de l'examen de projets ayant des impacts sur l'environnement. Il fait suite aux recherches d'un groupe de travail sur la médiation formé au BAPE à l'automne de 1993 et coordonné par M^e Pierre Renaud.

Depuis 1990, la médiation a pris une importance considérable en raison notamment du nombre de mandats confiés au BAPE par le ministre de l'Environnement et de la Faune. De plus, en décembre 1992, l'adoption de la *Loi modifiant la Loi sur la qualité de l'environnement* permettait d'entrevoir une importante réforme de l'évaluation environnementale au Québec. Le BAPE pouvait, dès lors, anticiper un accroissement significatif du nombre de mandats de médiation au cours des prochaines années.

Le BAPE a donc décidé, à l'automne de 1993, de procéder à un bilan de ses réalisations et de ses réflexions en ce domaine afin de définir et de mettre en place un processus de médiation applicable immédiatement et en vue de se préparer à l'éventuelle réforme d'évaluation et d'examen des impacts sur l'environnement.

La médiation en environnement: une nouvelle approche au BAPE propose une philosophie et les objectifs de la médiation telle qu'elle est pratiquée actuellement au BAPE et, éventuellement, telle qu'elle le sera lors de la réforme sur l'évaluation environnementale au Québec. On y trouve également les différentes phases de la médiation ainsi que leurs particularités, de même que les rôles et les habiletés recherchées chez un médiateur.

Pour le BAPE, la médiation constitue une nouvelle approche qui permettra aux citoyens et aux promoteurs d'harmoniser les objectifs de développement dans le respect des préoccupations environnementales et sociales.

Le président,



BERTRAND TÉTREAULT

Chapitre 1 **Le contexte de la médiation en environnement**

Ce chapitre présente l'assise légale ainsi que l'évolution du concept de médiation utilisé dans les mandats du BAPE depuis 1979. Outre cette revue détaillée quant au nombre et à la nature des mandats ainsi qu'aux éléments de réflexion, le lecteur y trouve des constats issus du BAPE ou d'ailleurs.

L'assise légale

C'est en 1978 que l'Assemblée nationale du Québec a adopté la *Loi modifiant la Loi de la qualité de l'environnement*. Cette Loi avait pour effet, d'une part, d'instituer le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement et de prévoir sa composition et son rôle et, d'autre part, de prévoir un processus d'évaluation et d'examen des impacts sur l'environnement faisant appel à la participation du public pour certains projets. La Loi a été sanctionnée et est entrée en vigueur le 22 décembre 1978.

La *Loi sur la qualité de l'environnement* attribue au BAPE les fonctions d'enquêter sur toute question relative à la qualité de l'environnement que lui soumet le Ministre et de faire rapport à ce dernier de ses constatations et de l'analyse qu'il en a faite. De plus, il doit tenir des audiences publiques dans le cas où le Ministre le requiert.

Lorsque le Ministre désire confier un mandat de médiation au BAPE, il utilise l'article 6.3 de la Loi, qui permet au BAPE d'enquêter sur toute question relative à la qualité de l'environnement.

Dans le cadre de la procédure d'évaluation et d'examen des impacts sur l'environnement de certains projets, si des demandes d'audience publique sont adressées au Ministre, ce dernier peut, avant de rendre sa décision concernant la tenue d'une audience publique, confier au

BAPE un mandat d'enquête afin de lui apporter un éclairage supplémentaire qui peut porter, entre autres, sur les préoccupations du public, des requérants, ou sur la possibilité d'une médiation.

Les mandats de médiation découlent tous d'un mandat d'enquête confié au BAPE par le ministre de l'Environnement et de la Faune. Une enquête peut être définie comme une procédure par laquelle l'administration publique réunit des informations et vérifie certains faits avant la prise de décision par la recherche méthodique et l'accueil des avis et témoignages des intéressés.

Ainsi, les mandats d'enquête confiés au BAPE ont souvent été explicités par le ministre de l'Environnement et de la Faune. L'objet de l'enquête et l'échéancier parfois les buts étaient toujours identifiés, en vue de l'obtention d'un certificat d'autorisation ou d'un avis de conformité. Le mandat pouvait également donner d'autres indications, comme la façon même de produire le rapport ou de fournir des constatations et des analyses.

Voici des extraits de lettres-mandats demandant au BAPE de réaliser une médiation :

- « [...] *élucider les questions litigieuses et explorer des avenues de solution.* »
- « [...] *identifier les enjeux du dossier et vérifier auprès des différents intervenants les possibilités de conciliation des points de vue.* »
- « [...] *vérifier si les requérants acceptent que des discussions puissent avoir lieu afin que leurs attentes puissent être satisfaites dans le cadre du projet.* »
- « [...] *de procéder à une enquête et, si les circonstances s'y prêtent, de procéder à une médiation environnementale.* »
- « [...] *un mandat d'enquête et de médiation environnementale.* »
- « [...] *procéder à une médiation environnementale.* »
- « [...] *une enquête préaudience.* »
- « [...] *un mandat pour effectuer une médiation.* »

Lorsque la *Loi modifiant la Loi sur la qualité de l'environnement* entrera en vigueur, elle confirmera, à l'article 6.3, que le BAPE devra, dans le cadre de ses fonctions, tenir des audiences publiques et procéder à des médiations dans le cas où le Ministre le requiert.

L'article 6.4 mentionne que le BAPE pourra tenir simultanément plusieurs médiations et audiences publiques et qu'elles pourront être conduites par un ou plusieurs membres du BAPE selon que le déterminera le président. L'article 6.9 précise que le BAPE pourra tenir des audiences et procéder à des médiations partout au Québec.

En outre, dans le cas de projets à enjeux ou impacts majeurs, l'article 31.9.7 mentionne que, à moins que le Gouvernement ne juge la demande frivole, le Ministre mandatera le BAPE de tenir une audience publique ou, s'il l'estime plus à propos, de procéder à une médiation. Quant à l'article 31.9.8, il énonce que le Ministre pourra, si le projet a fait l'objet d'une médiation et que celle-ci n'a pas donné les résultats attendus, requérir le BAPE de tenir ultérieurement une audience publique.

L'évolution du concept de médiation au BAPE (1979-1993)

De 1979 à 1993, le BAPE s'est vu attribuer 32 mandats d'enquête ou de médiation concernant des projets dont la majorité étaient assujettis au *Règlement sur l'évaluation et l'examen des impacts sur l'environnement*. De ce nombre, on compte formellement 23 médiations que l'on peut regrouper comme suit par catégorie de projets :

- route ou infrastructure routière: 12;
- aqueduc, égout, traitement (prise d'eau): 4;
- dragage, creusement, remplissage, redressement ou remblayage dans un cours d'eau: 3;
- centrale d'énergie: 1;
- barrage ou digue: 1;
- port ou quai, marina: 1;
- ligne ou poste électrique: 1.

L'évolution du concept de médiation au BAPE est présentée ci-après en trois périodes distinctes, soit la période s'étendant de 1979 à 1985, celle comprise entre 1986 et 1991 et enfin, la période couvrant les années 1992 et 1993. Ces périodes ont été identifiées en fonction du développement de l'expertise en matière de médiation et de la réflexion en ce domaine au BAPE.

Ainsi, durant la période de 1979 à 1985, ont été tentées quelques expériences de négociation participative donnant lieu à l'ébauche d'une réflexion sur le sujet. La période de 1986 à 1991 est caractérisée, pour sa part, par l'analyse des possibilités de conciliation, de négociation ou de médiation et par la réalisation d'un certain nombre d'expériences plus ou moins disparates. Cette période en est donc une de consolidation de la réflexion sur les orientations de la médiation.

Enfin, les deux dernières années, soit les années 1992 et 1993, ont été davantage centrées sur des approches de conciliation et de médiation plus organisées en prenant davantage en considération la médiation comme une autre façon de régler les conflits.

De 1979 à 1985

Les mandats

Pour la période s'étendant de 1979 à 1985 inclusivement, le BAPE a réalisé un total de sept mandats d'enquête. Durant ses premières années d'activités, le BAPE s'est davantage centré sur l'approche dite «d'enquête», quelques percées seulement ayant été tentées du côté de la conciliation ou de la médiation.

Bien qu'il n'y ait aucune règle précise sur la médiation dans le régime actuel, on retrouve durant cette période quatre projets pour lesquels le BAPE, à la demande du Ministre ou de sa propre initiative, a expérimenté des conciliations ou des médiations. Ainsi en est-il du mandat d'enquête concernant le projet de centrale Delaney d'Hydro-Québec pour lequel le ministre de l'Environnement, avec l'accord du requérant, avait confié au BAPE, en 1981, le soin de tenir une enquête et d'analyser d'autres hypothèses de route d'accès à la centrale. Ce mandat a constitué une première tentative de résolution de conflits en environnement par la négociation en présence d'une commission. Également en 1983, le mandat d'enquête relatif au problème de la gestion des eaux du lac Noir précisait notamment au BAPE de «mettre en œuvre les mécanismes de conciliation des points de vue permettant de retenir une solution». C'est ce que la commission a fait tout en présentant des avenues de solution.

En 1985, lors de l'enquête sur le passage de lignes électriques sous-fluviales à l'Isle-aux-Grues, la commission a tenté de rapprocher les parties. Durant cette même année, dans le cadre de l'enquête sur la construction d'un barrage à la décharge du lac Simonet, le Ministre demandait, entre autres, «de vérifier auprès des différents intervenants les possibilités de conciliation des points de vue». Pour la première fois, la commission assignée à ce dossier a formellement présenté le processus de médiation ainsi que certaines règles de procédure.

Le tableau qui suit présente la liste des projets pour cette période.

Tableau 1 Les projets et les mandats (1979 - 1985)

Année	N° rapport	Projet	Mandat
1979	1	Gazoduc Québec — Atlantique	Enquête
1981	7	Centrale de Delaney — Rang Petit Saguenay et site de villégiature du lac Alain	Enquête
1983	15	Gestion des eaux du lac Noir	Enquête et conciliation
1984	E-1	Voie de contournement — Ville de Saint-Georges-de-Beauce (route 204)	Enquête
1984	E-2	Route 117: lac Gabbro — lac Vipère	Enquête et médiation implicite
1985	E-3	Isle-aux-Grues — électricité par lignes sous-fluviales	Enquête
1985	E-4	Construction d'un barrage — lac Simonet dans le comté de Papineau	Enquête et conciliation

L'ébauche d'une approche

Voici succinctement présentée l'approche tentée au cours de la première partie de la décennie 1980 et qui a contribué à orienter les actions du BAPE en regard du règlement des conflits.

Tout d'abord, il y a lieu de souligner l'apport, pour le BAPE, de deux rencontres bilan qu'il a organisées en 1982 avec des citoyens provenant de divers milieux. Deux suggestions issues de ces rencontres concernent plus particulièrement le règlement des conflits. L'une de ces suggestions consistait à établir un genre de tribunal de «petites créances» dans le domaine de

l'environnement. Quant à l'autre proposition, elle préconisait l'idée que le BAPE prenne l'initiative de faire valoir au ministre de l'Environnement du Québec la nécessité d'enquêter dans certains cas.

Deux ans plus tard, soit au printemps de 1984, le BAPE a créé un groupe de travail sur les techniques de médiation dans les conflits de nature environnementale. Ce groupe a travaillé sur le rôle du BAPE quant à l'identification de conditions permettant le règlement des conflits par la négociation et la médiation. Les conditions étaient les suivantes :

- appliquer ces techniques dans le cas des projets à portée restreinte;
- vérifier au préalable la bonne foi et la volonté des parties à négocier;
- maintenir un certain caractère public à ces activités;
- obtenir l'accord de toutes les parties dans le choix d'un médiateur;
- ne procéder que s'il y a un nombre limité de participants;
- fournir un certain soutien aux participants relativement à la maîtrise des règles du jeu de la négociation.

Le groupe de travail a organisé 4 tables rondes réunissant 24 personnes en provenance de divers paliers publics d'intervention, d'entreprises privées, de groupes voués à la défense de l'environnement, de milieux universitaires et de groupes de consultants. Dans les comptes rendus des tables rondes sur les techniques de médiation dans les conflits à composantes environnementales produits par le BAPE, il est fait mention qu'au cours de ces quatre rencontres, les participants auraient, entre autres, constaté que les expériences relatives à la négociation et à la médiation pour régler les conflits environnementaux étaient fort peu nombreuses au Québec, en dehors de quelques-unes menées à l'époque par le BAPE lui-même. De plus, les participants ont fait ressortir, d'une part, qu'il existait une assez grande confusion quant au rôle des acteurs participant à un conflit et à son règlement et, d'autre part, que la négociation n'apparaissait pas être la formule à privilégier dans le cas de grands projets à incidences sur les politiques gouvernementales.

À la fin de cette même année 1984, le BAPE produisait un document d'analyse sur l'organisation de la médiation, intitulé *Les perspectives de la médiation*, qui lui permettait de conclure sur la possibilité d'expérimenter la médiation sur mandat d'enquête en vertu de l'article 6.3 de la *Loi sur la qualité de l'environnement*.

De 1986 à 1991

Les mandats

Pendant cette période, certaines enquêtes confiées au BAPE ont été appelées «enquêtes préaudience», dans le but de faire ressortir le fait que le Ministre confiait ce type de mandat sans préjudice au droit des personnes ayant demandé une audience publique.

Même si l'intention de rappeler que l'enquête était effectuée sans préjudice au droit des requérants d'audience était louable, l'emploi de l'expression «enquête préaudience» laissait entendre qu'elle serait nécessairement suivie d'une audience, sauf dans le cas, évidemment, où il y avait désistement. C'est donc selon cette approche que l'expression «enquête préalable» a été utilisée pour vérifier l'à-propos, pour le Ministre, de donner un mandat de médiation faisant suite à des demandes d'audience.

L'année 1991 constitue, de fait, la première année où des mandats de médiation furent formulés de façon explicite par le Ministre.

Des 14 commissions ayant travaillé durant cette période sur des mandats d'enquête et de médiation, 13 ont analysé, tout au moins dans le cadre de leurs travaux, les possibilités de conciliation, de négociation ou de médiation comme mode de règlement des conflits entre les parties concernées. Il a été possible à 7 commissions de réaliser une approche de type conciliation, négociation ou médiation et, dans 5 cas, les parties ont convenu d'une forme quelconque d'entente.

Ainsi, de façon plus spécifique, dans la lettre-mandat concernant le projet de passage de câbles sous-marins de relève à l'île aux Coudres en 1987, le ministre de l'Environnement spécifiait notamment «de vérifier auprès des différents intervenants les possibilités de conciliation des points de vue». Dans le cadre de ce mandat, la commission a pris soin de rechercher un accord de principe avec les acteurs concernés sur une base individuelle pour ensuite les réunir. Le projet d'entente élaboré par la commission a été approuvé par les parties qui ont alors retiré leur demande d'audience.

Toujours en 1987, le deuxième mandat relatif au projet de réaménagement de l'échangeur de l'autoroute 15 au kilomètre 31 à Mirabel s'est concrétisé par une longue enquête de 12 mois s'apparentant à une médiation. D'ailleurs, cela répondait à la volonté ministérielle d'examiner les possibilités de discussions avec chacun des acteurs au dossier ainsi que les solutions qui pourraient satisfaire les parties.

Le dernier mandat de l'année 1987 a trait au projet de prolongement de l'autoroute 19, de l'autoroute 440 jusqu'au boulevard Dagenais à Laval, pour lequel une entente a été conclue avec l'un des deux requérants. Par la suite, ce n'est qu'en 1989 qu'est traité un dossier s'apparentant à la médiation avec le projet de voie de contournement de Bernierville — route 265. L'année suivante, en 1990, pour deux cas, les commissions ont conclu rapidement, pour l'un, à l'impossibilité d'une négociation et, pour l'autre, à l'impossibilité d'une médiation.

Le troisième mandat de l'année 1990 portait sur le projet de traversée du ruisseau Dumville à Escuminac. Respectant la lettre-mandat qui demandait «d'effectuer une médiation», une procédure de médiation a ainsi été définie. La commission a agi alors d'intermédiaire entre les parties qui se sont entendues sur des mesures d'atténuation afin de protéger une source d'eau potable. Son rapport constitue le premier publié sous l'appellation spécifique «rapport de médiation».

En 1991, trois mandats d'enquête préalable ont été suivis rapidement de trois mandats de médiation pour les projets suivants :

- le projet de cogénération de la compagnie Kruger à Trois-Rivières, où la commission a tenté des négociations élargies sur les enjeux et la problématique du projet et proposé des solutions dans son rapport ;
- le projet de réaménagement de la route 170 entre Jonquière et Saint-Bruno, où la commission a servi d'interface lors de la définition de la problématique et de l'élaboration des solutions ;
- le projet de réaménagement de la route 117 de McWatters au contournement de Rouyn-Noranda, où, à partir des solutions proposées par les parties, la commission en a présenté une qu'elles ont acceptée.

Les rapports sur ces projets portaient également la mention «rapport de médiation».

Enfin, toujours en 1991, trois autres commissions ont, chaque fois, regardé la possibilité d'une médiation mais, dans deux cas, elles ont conclu que la médiation avait peu de chance de réussir, soit le projet de dragage et d'enlèvement des îlots de la baie des Îles du lac Dupuis à Estérel et le projet de réaménagement de la route 311 entre Lac-du-Cerf et Notre-Dame-de-Pontmain. Quant au projet Petite Fourche, lac D'Amours, aqueduc Saint-Maurice, le mandat d'enquête incluait le libellé «et si les circonstances s'y prêtent de procéder à une médiation». La commission a jugé celle-ci prématurée.

Le tableau 2 récapitule les projets pour lesquels le BAPE a tenu des médiations ou des conciliations entre 1986 et 1991.

Tableau 2 Les projets et les mandats (1986 - 1991)

Année	N° rapport	Projet	Mandat
1987	E-5	Île aux Coudres, câbles sous-marins de relève	Enquête et conciliation
1987	E-6	Prolongement de l'autoroute 19, de l'autoroute 440 au boulevard Dagenais à Laval	Enquête et médiation implicite
1988	25	Agrandissement de la marina de Lévis	Enquête
1988	27	Réaménagement de l'échangeur de l'autoroute 15 au kilomètre 31 à Mirabel (Saint-Janvier)	Enquête et médiation implicite
1989	—	Voie de contournement de Bernierville (route 265)	Enquête et médiation implicite
1990	—	Agrandissement de la marina d'Oka	Enquête et médiation implicite
1990	37	Traversée du ruisseau Dumville à Escuminac	Médiation
1990	43	Agrandissement de la marina de Saint-Michel (Bellechasse)	Enquête et médiation implicite
1991	—	Projet de cogénération à l'usine Kruger inc.	Enquête et médiation
1991	42	Réaménagement de la route 170 entre Jonquière et Saint-Bruno	Enquête et médiation
1991	M-2	Réaménagement de la route 117 de McWatters au contournement de Rouyn-Noranda	Enquête et médiation
1991	—	Dragage Îles lac Dupuis — Estérel	Enquête et médiation implicite
1991	—	Route 311, Lac du Cerf — Notre-Dame-de-Pontmain	Enquête et médiation implicite
1991	—	Petite Fourche, lac D'Amours	Enquête et médiation implicite

Consolidation de la réflexion

Alors que la première partie de la décennie 1980 avait donné lieu à une première réflexion sur le règlement des conflits, la seconde partie de cette décennie a permis d'avancer davantage au plan des orientations et des actions concrètes sur le sujet. De façon générale,

cette seconde partie en est une de consolidation des activités du BAPE. Dans ce contexte, cette période a été l'occasion d'accentuer la réflexion sur la médiation au sein de l'organisme pendant qu'à l'extérieur du BAPE se déroulaient certaines activités majeures contribuant à alimenter davantage sa réflexion. En 1987, la réflexion généralisée sur la médiation et la fonction publique et celle sur les tribunaux administratifs au Québec, de même que le rapport du Comité de révision de la procédure d'évaluation et d'examen des impacts environnementaux en 1988 et les travaux de la Commission de l'aménagement et des équipements sur la procédure d'évaluation des impacts sur l'environnement en 1991 en sont autant d'exemples.

Entre temps, le BAPE avait produit en 1986 un premier bilan, tout en élaborant des perspectives en matière de médiation. Ce document, intitulé *Le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement et la gestion des conflits*, fait entre autres le bilan des activités du BAPE depuis sa création en 1978 et qualifie ces expériences d'instruments précieux pour régler des conflits en matière environnementale et permettre au décideur de faire ses choix en connaissance de cause. Il aborde aussi d'autres techniques, plus particulièrement la médiation comme instrument de règlement de conflits à incidences environnementales.

Ce document mentionne également que la démarche d'enquête peut se situer dans le giron de l'arbitrage ou dans celui de la conciliation. Il y définit l'arbitrage comme étant une proposition au Ministre à la suite d'une démarche unilatérale d'expertise par la commission, sans validation auprès des parties et du public, et la conciliation comme étant une suite de démarches unilatérales ou multilatérales où l'enquêteur fait partager les préoccupations, les objections et les hypothèses de solution à toutes les parties concernées dans le règlement du conflit.

Il souligne que, pour assurer le succès d'une médiation, il importe que les problèmes soient clairement définis, qu'il existe une possibilité de compromis et que toutes les parties ayant un intérêt dans le conflit soient connues et participent activement à son règlement. Il indique en outre que l'examen public arrive souvent trop tard pour pouvoir s'inscrire véritablement dans une approche de négociation qui, pour se réaliser, requiert la collaboration de tous les acteurs, l'approche actuelle provoquant parfois la cristallisation des points de vue. Même si l'utilisation de l'enquête s'est avérée judicieuse dans certains cas, on aurait avantage, toujours selon ce document, à spécifier le mécanisme et à en créer d'autres en parallèle qui prôneraient des approches moins directives et plus apparentées à la négociation et à la médiation.

Certaines des suggestions contenues dans ce rapport apparaissent toujours d'actualité. Voici donc ces avenues de solution concernant la médiation :

- L'instauration d'une période de médiation préalable à l'audience, processus que le ministre de l'Environnement pourrait déclencher sur demande ou à sa discrétion.
- La mise en place d'un service de médiation préventive qui pourrait répondre aux demandes de promoteurs, de citoyens ou d'institutions au sujet de projets qui pourraient porter à controverse.
- La mise en place d'une table réunissant des représentants de toutes les parties, pour échanger sur les politiques et les réglementations en environnement.

Par ailleurs, toujours en 1986, un autre document a été produit au BAPE, intitulé *Suggestions pour l'amélioration de la procédure d'évaluation et d'examen des impacts*. Parmi ces suggestions, il faut noter celle visant à favoriser des expériences de médiation qui y sont jugées possibles dans le cadre des mandats d'enquête confiés au BAPE selon l'article 6.3 de la *Loi sur la qualité de l'environnement*. Si l'expérience s'avérait positive, le BAPE estimait qu'il serait possible de la formaliser ultérieurement dans un règlement.

Après la période de réflexion de l'année 1986 sur le règlement des conflits, l'année 1988 constitue le deuxième jalon important de cette période dans la poursuite de la réflexion sur le sujet.

Un autre document interne de 1988 sur la médiation contient des propositions relatives aux différents services que le BAPE peut offrir au Ministre, soit :

- enquête sur toute question relative à la qualité de l'environnement ;
- enquête-médiation sur toute question relative à la qualité de l'environnement ;
- enquête-médiation préalable à une audience publique.

Il identifie aussi les conditions dans lesquelles la médiation pourrait être appropriée, soit lorsque :

- le projet est à portée restreinte ;
- l'objet du litige est bien circonscrit ;
- les protagonistes sont peu nombreux et facilement identifiables ;
- il existe des possibilités de compromis.

De plus, l'enquête-médiation y est qualifiée comme étant moins conflictuelle que l'audience publique. Elle favorise une bonification des projets, tout en respectant les attentes et les contraintes de toutes les parties concernées. Le document de réflexion mentionne également que l'enquête-médiation permet d'épargner du temps et de réduire les frais comparativement à l'audience publique. Il indique aussi que, advenant le cas où l'entente ne peut avoir lieu, l'enquête-médiation permet tout de même l'identification et la clarification des enjeux qui pourraient être examinés ultérieurement dans le cadre d'une audience publique.

En 1990, la firme Bazin, Dumas, Dupré et Sormany a produit une étude sur les activités de communication du BAPE. Cette étude contient notamment certaines réflexions concernant la médiation. Dans le cadre des rencontres effectuées par la firme, il est suggéré que le BAPE pourrait servir de médiateur entre les promoteurs et les adversaires d'un projet. Il est également proposé que le BAPE devrait plutôt travailler dans le but de régler des conflits en diversifiant ses outils d'analyse et de consultation.

En ce qui concerne la mission de consultation du BAPE, cette étude fait ressortir la volonté d'établir de nouvelles règles d'échanges entre les acteurs concernés afin de réduire la polarisation des prises de décision, entre autres, par un recours plus fréquent à la médiation. D'ailleurs, l'extrait suivant du rapport en témoigne :

La médiation environnementale est une technique de résolution des conflits qui a l'avantage de prêter à moins d'antagonismes que l'audience. La plupart des intervenants en parlent positivement, les citoyens y voyant un moyen de négociation, les promoteurs la considérant comme une façon d'atténuer les tensions et de favoriser l'acceptation sociale de leurs projets.

(Bazin, Dumas, Dupré, Sormany, *Audit des activités de communication du BAPE*, page 26)

Toujours en 1990, quelques commissaires et analystes participaient à un cours de formation sur la « négociation efficace » organisé par le Centre de formation en gestion, cours d'une durée de trois jours, et ce, en prévision d'éventuelles médiations à réaliser.

Au cours de l'année 1991, à partir d'observations effectuées en marge de la commission de l'aménagement et des équipements relativement à la procédure d'évaluation et d'examen des impacts environnementaux, on conçoit que la fonction de médiation devrait être officialisée et mise en valeur auprès de la population et qu'un guide devrait être élaboré.

Cette même année, le BAPE a défini la médiation, dans le cadre d'une demande d'audience. Elle consisterait, pour un commissaire, à explorer, à titre de partie neutre, les terrains d'entente possible entre le ou les requérants et le promoteur (BAPE, *La médiation*, 1991, 12 pages).

En ce qui concerne la problématique, ce document indique que, depuis 1984, la médiation est toujours intervenue à la suite d'une enquête préalable ou « enquête préaudience ». Dans l'avenir, si la médiation était officialisée, il faudrait, y mentionne-t-on, établir une politique interne ainsi que des façons de faire pour créer une certaine uniformité dans la pratique. On y propose même un guide du médiateur qui pourrait être un instrument utile à l'usage des commissaires.

Dans un premier volet, ce même document propose des règles de procédure relatives à la médiation au BAPE. Le deuxième volet suggère, pour réflexion ultérieure, une approche à long terme dont il faudra étudier l'ensemble des impacts si la médiation était éventuellement introduite dans la nouvelle Loi. Dans ce deuxième volet, la médiation y est présentée comme un outil autonome de gestion des conflits.

Enfin, en juillet 1991, le président du BAPE écrivait dans *L'Audience*, le bulletin de l'organisme :

Il arrive parfois qu'à la suite d'une demande d'audience provenant de citoyens, le ministre de l'Environnement charge le BAPE de mener une enquête préaudience. La fonction d'une telle enquête est d'évaluer avec les requérants si les enjeux environnementaux nécessitent vraiment la tenue d'une audience publique ou si les problèmes soulevés et le contexte sont favorables à une médiation environnementale [...].
(*L'Audience*, volume 1, numéro 1, page 2)

De 1992 à 1993

Les mandats

Pour les années 1992 et 1993, le BAPE a reçu du ministre de l'Environnement huit mandats d'enquête et de médiation. L'approche de travail des commissions en fut généralement une de conciliation et de médiation. Un mandat reçu au cours de cette période visait toutefois un projet non assujéti à la procédure d'évaluation et d'examen des impacts sur l'environnement, les sept autres y étant assujétis.

Le premier mandat de cette période, en septembre 1992, se rapportait au projet non assujéti d'assainissement des eaux de Pointe Fisher à Lac-Brome. Le projet avait suscité durant de nombreuses années un affrontement entre la municipalité et les groupes de citoyens.

Le deuxième mandat, reçu en octobre 1992, touchait le prolongement de l'autoroute 55 de Saint-Célestin jusqu'à l'autoroute 20. Il s'est concrétisé par une entente entre les parties. Dans son rapport, la commission présente sa notion de médiation.

Le troisième mandat, en date de mars 1993, était analogue au précédent. La médiation portant sur le prolongement de l'autoroute 30 entre l'autoroute 10-15 s'est terminée par une entente partielle. En ce qui concerne la route 112-116 entre les échangeurs Charles-Lemoyne et Saint-Hubert, la médiation a mené à une entente.

Toujours en 1993, le projet Petite Fourche, barrage du lac D'Amours, aqueduc Saint-Maurice, avait déjà fait l'objet d'une enquête en octobre 1991. Dans son rapport, la commission recommandait d'obtenir des compléments d'information à la suite de quoi l'étude d'impact a été remise à jour. Une entente a suivi rapidement entre les parties.

Un autre mandat d'enquête et de médiation en août 1993 concernait un projet de dragage par la compagnie Cargill dans la baie des Anglais à Baie-Comeau. Une entente est intervenue entre deux des trois parties requérantes d'audiences publiques et le promoteur, le troisième requérant ayant refusé de participer à la médiation.

En ce qui a trait au projet de doublement des voies de l'autoroute 55 entre Bromptonville et le chemin de la Rivière, le mandat obtenu en août 1993 a mené à une entente entre les requérants et le ministère des Transports. Pour la première fois, la commission présentait formellement un déroulement à suivre pour les médiations en environnement.

Enfin, le dernier mandat, obtenu également en août 1993, portait sur le rehaussement du niveau du réservoir d'eau potable de l'aqueduc régional de Beauport et Charlesbourg (lac Des Roches). Il est apparu qu'aucune entente ne pouvait être conclue à ce moment.

Le tableau 3 résume les activités de médiation pour cette période.

Tableau 3 Les projets et les mandats (1992 - 1993)

Année	N° rapport	Projet	Mandat
1992	—	Assainissement des eaux Pointe Fisher Ouest, ville de Lac-Brome	Enquête et médiation
1992	—	Prolongement de l'autoroute 55 de Saint-Célestin à l'autoroute 20	Enquête et médiation
1993	61	Prolongement de l'autoroute 30 entre les autoroutes 10 et 15	Enquête et médiation
1993	—	Réaménagement de la route 112-116 entre les échangeurs Charles-Lemoyne et Edna-Maricourt	Médiation
1993	66	Petite Fourche, lac D'Amours, aqueduc Saint-Maurice	Enquête et médiation
1993	—	Programme décennal de dragage aux abords des quais de Cargill Itée à Baie-Comeau	Enquête et médiation
1993	—	Autoroute 55, doublement de la chaussée entre Bromptonville et l'intersection avec le chemin de la rivière	Enquête et médiation
1993	—	Rehaussement du niveau du réservoir d'eau potable de l'aqueduc régional de Beauport et Charlesbourg (lac Des Roches)	Enquête et médiation

Considérations sur la médiation

En 1992, le BAPE a poursuivi sa réflexion sur la médiation. Pour l'organisme, la médiation était une forme d'enquête qui visait l'identification des conditions d'entente entre requérants et promoteurs lorsqu'il y avait demande d'audience publique. Cette forme d'enquête réalisée sur mandat ministériel en vertu de l'article 6.3 de la *Loi sur la qualité de l'environnement* permettait à un commissaire de rechercher des solutions convenant aux parties en présence dans le cas d'un projet susceptible d'être examiné publiquement dans le cadre d'une audience.

Le BAPE a procédé à des médiations dans plusieurs dossiers et, généralement, la médiation est intervenue à la suite d'une enquête préalable qui avait permis d'en déterminer la pertinence et les chances de succès. Au fil de ces expériences, des façons de faire étaient adoptées et les conditions devant être en place pour entreprendre une médiation étaient dorénavant mieux connues.

Une démarche type d'exécution d'une médiation a d'ailleurs été développée en 1992 à partir de la pratique actuelle. En vertu de cette démarche type, le commissaire désigné par le président du BAPE détermine, par exemple, le calendrier des travaux. Il tient une première rencontre avec chacune des parties, suivie d'entretiens privés et, si nécessaire, de rencontres en présence de toutes les parties. Les exposés des participants et leurs échanges avec le commissaire-médiateur, sauf exceptionnellement dans le cas de « négociations privées », sont notés par procédé sténographique ou par enregistrement mécanique. Ces documents étaient rendus publics normalement au fur et à mesure ou, à tout le moins, une fois l'enquête et la médiation terminées.

Les parties transmettent leurs engagements au Ministre de même que leur acceptation de l'entente. Les requérants lui écrivent aussi une lettre de renonciation à l'audience publique sur le projet, conditionnellement à l'exécution des modalités de l'entente. Le BAPE lui transmet un rapport de médiation faisant état des démarches et des conditions d'entente entre les parties. Les lettres d'engagement sont annexées au rapport de médiation que le Ministre rend public dans les 60 jours suivant sa réception.

En 1992, le BAPE a entrepris de proposer tout d'abord une définition. Pour l'organisme, il s'agit d'un processus où une tierce partie, indépendante et impartiale et qui n'a pas le pouvoir et la mission d'imposer une décision, aide les parties, généralement un promoteur et des requérants d'audience, à régler leurs différends ou à s'entendre sur des points précis. L'objectif de la médiation en environnement est donc d'amener les parties à conclure une entente (BAPE, *La médiation environnementale*, 1992, 10 pages).

Le BAPE a également identifié le rôle et la portée de la médiation, le recours à la médiation n'étant possible que s'il y avait accord du ou des requérants sur la justification du projet et sur sa réalisation éventuelle. Cet accord constitue en fait un préalable. Les objections des requérants doivent alors être circonscrites autour des impacts environnementaux et il doit exister des possibilités réelles de suggérer et d'apprécier des mesures d'insertion ou des moyens de rechange à court terme qui offriront des voies de règlement aux conflits. La question qui se pose alors est de savoir comment mener la médiation pour arriver à une entente.

Enfin, dans un article signé par un membre du BAPE intitulé «La médiation en environnement et le BAPE», publié dans la revue *Envirotech* en 1993, les assises légales, la définition, le concept et le déroulement de la médiation y sont décrits de façon préliminaire et succincte. Il y est également mentionné, entre autres, que la médiation est un «outil de dialogue».

Les commentaires externes sur la médiation au BAPE

La médiation en environnement a fait l'objet de différents commentaires et suggestions depuis quelques années de la part d'organismes et de spécialistes en environnement ou en consultation publique.

Le Comité de révision de la procédure d'évaluation et d'examen des impacts environnementaux, dont le rapport est mieux connu sous le nom de «rapport Lacoste», s'est prononcé sur la médiation en 1988. Le rapport mentionne que la plupart des intéressés en parlent positivement, les citoyens y voyant un moyen de négociation et les promoteurs la considérant comme une façon d'atténuer les tensions. Développée principalement aux États-Unis, la médiation apparaît comme une approche profitable. Dans le contexte québécois, la médiation en environnement, même si elle n'est pas un substitut à l'audience publique, a l'avantage de présenter une certaine forme de souplesse. «Un processus formel et explicite de médiation devant être suivi, il serait important que le BAPE produise un guide de procédure et un code de déontologie à cette fin. La médiation devrait continuer à être expérimentée dans un cadre cependant plus formel avant qu'on ne statue éventuellement sur son utilisation et de le prévoir dans le texte même de la loi», peut-on lire dans le rapport Lacoste.

Le Comité souligne également que la médiation pourrait s'appliquer à toutes les étapes de la procédure. Pour lui, la médiation doit être expérimentée dans les dossiers où, de l'avis des requérants et du promoteur, il y a une possibilité de règlement du conflit et où les parties consentent à tenter cette démarche. D'ailleurs, le rapport Lacoste recommande d'expérimenter davantage la médiation. À ce sujet, il rappelle que les médiations menées par le BAPE ont eu des résultats variables, mais encourageants.

En outre, lors de la Commission de l'aménagement et des équipements qui a étudié la procédure d'évaluation et d'examen des impacts sur l'environnement en 1992, des groupes ou organismes ont exprimé leurs souhaits quant à l'avenir de la médiation dans ce domaine.

Dans l'ensemble, les opinions exprimées sont à l'effet que la médiation est possible lorsque les parties sont consentantes à trouver une solution au conflit. Même si certaines organisations ne confieraient pas au BAPE cette question, la plupart des participants estiment que le BAPE est bien placé pour réaliser cette tâche. Pour d'autres, la médiation doit être développée, mais dans un contexte mieux défini et encadré.

À titre d'exemple, l'Association des manufacturiers du Québec encourage la médiation en environnement, mais sans que le BAPE n'oblige les parties à se soumettre à ce processus. L'Association canadienne-française pour l'avancement des sciences estime également que la médiation pourrait être utilisée en environnement.

Dans son rapport, la Commission souligne que plusieurs souhaitent que le BAPE fasse davantage de médiations et qu'une médiation réussie est la preuve que les citoyens ont été écoutés et se sont entendus avec le promoteur. D'ailleurs, la Commission recommande officiellement que la médiation soit davantage utilisée selon une procédure établie par règlement.

Par ailleurs, un rapport d'intervention présenté à l'École nationale d'administration publique, intitulé *Étude sur la nature du phénomène de participation publique au BAPE*, soulève que, bien que les contributions sociales d'une audience publique soient importantes, d'autres procédures disponibles depuis peu s'avèrent moins lourdes, moins coûteuses et plus appropriées. «Par exemple, la médiation peut [...] satisfaire aux besoins et aux attentes des citoyens en permettant aux agents sociaux réellement concernés de s'exprimer [...] et donne les moyens au BAPE de se concentrer sur les inconvénients subis par les citoyens affectés [...]» (page 84). L'auteur recommande donc «que le BAPE, pour répondre aux attentes des acteurs sociaux concernés et tenir compte des externalités qui les affectent, favorise l'utilisation accrue d'autres procédures disponibles, par exemple, la médiation» (page 90).

Enfin, au courant de l'été de 1993, certains organismes ont présenté leurs commentaires au ministère de l'Environnement après la publication, dans la *Gazette officielle du Québec*, du projet de *Règlement sur l'évaluation environnementale*. L'Association québécoise pour l'évaluation d'impacts souligne qu'aucune règle n'est définie pour la médiation, ce que déplorent également le Barreau du Québec et l'Union des producteurs agricoles. Pour la Chambre de commerce du Montréal métropolitain et la Chambre de commerce de Québec, la médiation est souhaitable, mais le BAPE n'a pas, de leur avis, le pouvoir d'adopter des règles de procédure relatives aux médiations.

La médiation dans d'autres domaines

Des rencontres avec des organismes qui font de la médiation au Québec ont permis d'obtenir des informations sur le genre de services offerts par ces organismes spécialisés en règlement des conflits, les méthodes utilisées et les causes et les circonstances de la médiation. Les caractéristiques de ces organismes sont présentées à l'annexe 1 en comparaison avec ce qui se fait au BAPE.

Plusieurs constats en découlent. Pour tous ces organismes, les termes médiation et conciliation auraient une signification identique. Par ailleurs, le BAPE reçoit ses mandats du ministre de l'Environnement et de la Faune alors que les autres organismes peuvent proposer une médiation ou les parties, la leur demander directement.

Parmi ces organismes, il n'y a que les médiateurs de la Commission des droits de la personne qui, en vertu de la *Charte des droits et libertés de la personne*, ont l'immunité et les pouvoirs des commissaires nommés en vertu de la *Loi sur les commissions d'enquête* tout comme les commissaires du BAPE.

Chez les organismes publics, seules la Commission d'appel en matière de lésions professionnelles et la Régie du logement sont régies par un code de déontologie. Le Conseil des services essentiels, quant à lui, y réfléchit. D'autres, comme le ministère du Travail, n'en voient même pas l'utilité.

Pour tous, les modes de fonctionnement ou les procédures d'opération ainsi que les méthodes d'approche appartiennent au médiateur, pourvu que les règles soient établies au départ et acceptées par les parties. Les rencontres peuvent être individuelles ou conjointes ou peuvent même se faire par téléphone.

Des experts peuvent être utilisés par les parties mais, pour la Régie du logement, il faut l'accord de l'autre partie. La plupart des médiateurs n'ont pas recours à de l'expertise externe. Lorsqu'ils le font, comme à la Commission de la santé et de la sécurité du travail ou à la Commission des droits de la personne, les experts consultés ne peuvent être à la table de médiation. Plusieurs organismes ont leur propre expertise à l'interne.

Par ailleurs, certains médiateurs croient qu'il est important de connaître le dossier et de faire une visite du terrain. Pour d'autres, il est préférable d'attendre après la première réunion pour se familiariser avec le dossier afin de pouvoir écouter l'argumentation des parties et de voir, sans préjugé, les véritables priorités.

Chez l'ensemble des organismes consultés, rien n'est pris en sténotypie. Certains médiateurs préfèrent le procès-verbal ou des notes générales sur les discussions. Dans la pratique privée, tout dépend des exigences du client.

Dans une multitude de dossiers évoqués lors des rencontres, ce sont souvent les mêmes parties qui font appel aux services de médiation. Plusieurs organismes s'assurent alors qu'il y ait un processus permanent de médiation pour ces dossiers. En ce qui concerne le temps de travail alloué à un médiateur, il varie grandement d'un organisme à l'autre.

Relativement au taux de succès, il est différent pour chaque organisme. À titre d'exemple, il est de 25% pour la Régie du logement, de 50% pour la Commission de la santé et de la sécurité du travail et il était de 85% au Service des petites créances de la Cour provinciale jusqu'en septembre 1993.

Quant aux coûts, ils sont difficiles à comparer puisque certains organismes n'avaient pas de données spécifiques pour les dossiers de médiation. D'autres coûts incluent les salaires et les frais communs, tel le loyer. Sommairement, ils varient de 80\$ à 100 000\$. Par ailleurs, très peu d'organismes rencontrés ont des délais légaux à respecter.

Or, n'est pas médiateur qui veut. Ainsi, les médiateurs recrutés possèdent une expérience en négociation et l'on recherche des personnes qui ont de l'initiative et une ouverture d'esprit, et non celles qui défendent une cause. Des cours de formation sont donnés à l'interne, principalement sur les lois qu'ils auraient à appliquer dans leur travail.

Pour la Commission de la santé et de la sécurité du travail ou la Commission d'appel en matière de lésions professionnelles, la légalité de l'entente doit être vérifiée par le commissaire ou le président. Toutefois, pour d'autres organismes, l'entente est celle des parties, comme à la Régie du logement. À la Commission des droits de la personne, elle est entérinée par le président qui y vérifie le libre consentement des parties.

L'entente est généralement rendue publique, mais seulement à la fermeture du dossier. À la Commission des droits de la personne, les informations nominatives y sont supprimées. Pour certains organismes, comme la Commission de la santé et de la sécurité du travail, il y a une note au dossier uniquement s'il y a entente.

Chapitre 2 **La médiation et les conflits en environnement**

Le présent chapitre traite de la philosophie et des objectifs de la médiation, ainsi que des divers types de médiation. Il présente la médiation comme une solution de rechange pour régler des conflits et propose une façon de réaliser une médiation au BAPE.

Les conflits et la responsabilisation

La médiation en environnement s'inscrit dans une gamme de moyens de gestion de conflits regroupés sous l'expression «solution de rechange au règlement de conflits». Selon différentes sources, il existe en effet plusieurs expressions. Ainsi, l'expression «mode alternatif de résolution des conflits» utilisée notamment par le Barreau du Québec jusqu'à ce jour traduit littéralement l'expression américaine pionnière dans ce domaine «Alternative Means Dispute Resolution». Toutefois, de récents documents en langue française adoptent de nouvelles formules pour signifier, en définitive, une seule et même réalité. Mentionnons, à titre d'exemple, Justice Canada qui utilise l'expression «solution de rechange au règlement des conflits» (Ministère de la Justice, *Solutions de rechange au règlement de conflits, document de travail*, 1993). Le Comité sur le règlement non judiciaire des conflits et des litiges du Barreau du Québec, dans son document de travail du 8 décembre 1993, propose la même expression.

Beauchamp *et al.*, dans un document de travail présenté au Bureau fédéral d'examen et d'évaluation environnementale en mars 1993, intitulé *La médiation dans le cadre de la loi canadienne d'évaluation environnementale*, utilise à son tour une nouvelle expression: «processus et techniques de collaboration, de prévention et de règlement des litiges». Le BAPE se rallie à ce stade-ci à l'expression qui semble la plus prisée, soit «solution de rechange au règlement des conflits». Il s'agit, en effet, de l'expression française la plus reconnue et utilisée. Elle s'applique à divers domaines de médiation dont l'environnement.

Avant d'entamer le processus de médiation comme solution de rechange au règlement des conflits, il est nécessaire d'expliquer la notion de conflit. Ce terme désigne, selon Hubert Touzard, «une situation où des acteurs (individus, groupes, organisations, nations), soit poursuivent des buts ou défendent des valeurs opposées, soit poursuivent simultanément et de manière compétitive le même but» (*La médiation et la résolution des conflits*, page 48). Les conflits surgissent donc parce que les individus, les groupes ou les organismes interviennent dans une même situation qu'ils voient de façon très différente, que ce soit en raison des intérêts, des valeurs, des actes ou des procédures.

Selon Lawrence Susskind, dans le domaine plus spécifique de l'environnement, les conflits environnementaux se classifient en trois types de désaccords, soit ceux sur la distribution d'une ressource commune, ceux sur les priorités d'une politique publique et ceux sur les normes environnementales de qualité utilisées.

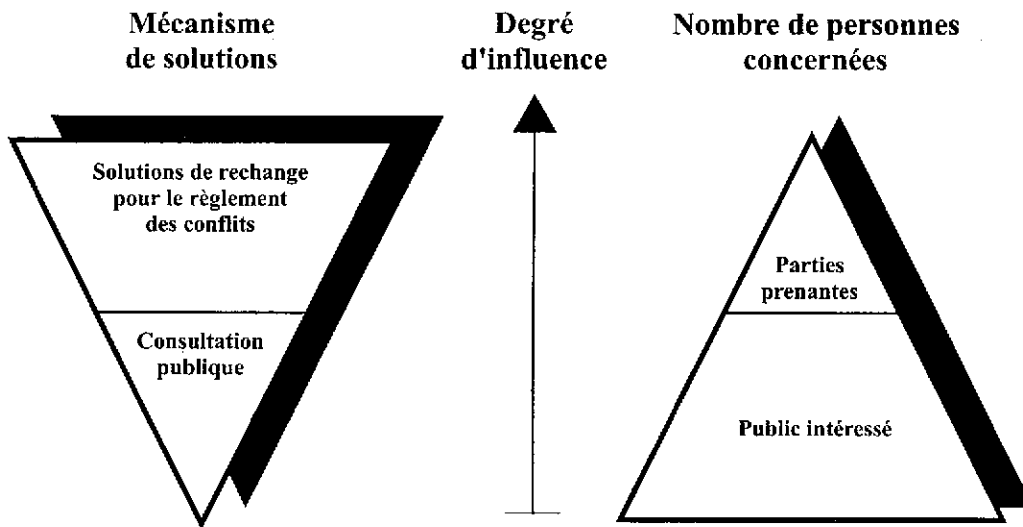
Or, tous les conflits, environnementaux ou autres, doivent avoir une fin puisqu'ils ont des répercussions sur le plan économique, politique et psychologique. Face à cela, la société s'est donnée les moyens de régler les conflits par le biais de mécanismes de plus en plus souples permettant l'atteinte véritable de solutions partagées.

Ces mécanismes sont notamment l'arbitrage, la médiation, la conciliation et la négociation. Parmi ceux-ci, l'arbitrage et la médiation ont pris un essor comme complément ou remplacement des tribunaux ou des audiences publiques au cours des dernières années. Pour Alain Rousseau dans *La décision participative: un outil pour gérer efficacement les conflits environnementaux*, ces mécanismes permettent l'engagement plus concret des parties, qui sont définies comme un individu, un groupe ou un organisme touché par un problème et qui se voit conférer, d'une façon ou d'une autre, une certaine influence sur la décision (page 2).

De plus, l'intervention d'un tiers neutre contribue à convertir les contestations en recherche créative de solutions aux problèmes. Un médiateur expérimenté facilite la recherche des solutions mutuellement acceptables pour les opposants et le promoteur d'un projet public d'après Lawrence Susskind. Lorsque le contact entre les parties est indirect et peu interactif, leurs discussions demeurent généralement sur le plan de la contestation. Pour Jean Poitras, la médiation permet de trouver les intérêts qui sous-tendent la contestation. Elle favorise également l'élaboration d'une solution créative satisfaisant ces intérêts.

De plus, le degré d'influence dû à l'intérêt des parties prenantes représente un facteur important, selon Nicolas Mettan, car «le choix du niveau de participation s'inscrit [...] dans un contexte du partage du pouvoir par celui qui en détient légalement l'usage, partage qui est plus ou moins étendu selon que l'on se limite à la consultation des administrés (octroi d'un pouvoir d'influence) ou que l'on entre dans un véritable processus de négociation (partage du pouvoir de décision)» (dans *La négociation, son rôle, sa place dans l'aménagement du territoire et de l'environnement*, page 81). La figure 1 illustre bien le degré d'influence du public.

Figure 1 Le degré d'influence du public



Cette figure démontre que les solutions de rechange au règlement des conflits peuvent exercer une influence déterminante sur une éventuelle décision finale quant à l'issue du problème, décision finale, qui, au Québec, appartient au Conseil des ministres à la suite d'une recommandation du ministre de l'Environnement et de la Faune.

Cela conduit indéniablement à une responsabilisation accrue des parties dans la recherche de solutions à leur différend. Les solutions ainsi amenées «améliorent l'acceptabilité sociale des projets, de la même façon qu'elles favorisent le maintien de la qualité de l'environnement» («La médiation en environnement et le BAPE», *Envirotech*, volume 1, numéro 3, page 23).

Les solutions de rechange au règlement des conflits

Les solutions de rechange au règlement des conflits les plus généralement utilisées sont l'arbitrage, la médiation, la conciliation et la négociation.

L'arbitrage est un processus quasi judiciaire par lequel l'arbitre rend une décision alors que, dans la médiation et la conciliation, les parties font appel à une tierce personne neutre afin de dénouer le conflit. La négociation, quant à elle, est un processus par lequel les parties essaient de régler leur conflit sans aide extérieure.

Il existe également un processus hybride, la médiation-arbitrage par lequel le médiateur « a reçu le pouvoir d'agir comme arbitre par rapport à toute question qui n'a pas été réglée par le processus de médiation », estime Justice Canada (page 7).

Ces divers modes de règlement des conflits sont donc des sujets de discussion et de pratique de plus en plus importants. D'ailleurs, déjà aux États-Unis, l'un des pionniers de la médiation réglementaire, Philip J. Harter, mentionnait dans un article paru dans le *Columbia Journal of Environmental Law*: « Not surprisingly, one of the ways in which various means of dispute resolution particularly direct negotiations among the affected interests aided by a neutral mediator have been used is to resolve disputes over environmental questions. » Il ajoutait que cette pratique en environnement peut se faire sur plusieurs sujets: « The issues involved include complicated and controversial questions of industrial siting and use, planning of control and clean up measures, allocation of resources, and environmental quality. » (page 51).

Ces divers modes de règlement des conflits sont privilégiés puisque l'important n'est pas l'écrasement de l'adversaire ou la prise de décision sans participation, mais plutôt la recherche consensuelle d'une solution permettant aux parties prenantes d'être satisfaites, favorisant ainsi des relations harmonieuses pour l'avenir. Ils ne sont donc que la traduction multiforme d'une seule et même poussée profonde qui, depuis une vingtaine d'années, ne cesse de se déployer dans notre société et qui incite les systèmes judiciaire et politique à confirmer l'aspiration des individus à vouloir plus d'équité et d'efficacité.

Une définition de la médiation

De tous les organismes rencontrés, peu ont adopté une définition formelle de la médiation, mais tous reconnaissent la médiation comme étant un processus souple de négociation auquel se joint une troisième partie, impartiale et neutre. Le dictionnaire semble donc imposer sa définition. De plus, à la lecture des documents consultés, dont la liste apparaît dans la bibliographie, maintes définitions du terme ont été identifiées dont le sens était commun, mais exprimé différemment.

Enfin, un avis de normalisation de l'Office de la langue française paru dans la *Gazette officielle du Québec*, partie 1, le 24 avril 1993, à la page 1792, indique parmi les termes recommandés et en instance de normalisation, les termes suivants :

« conciliation, n. f. Mode amiable de règlement des litiges dans lequel les parties cherchent à s'entendre directement, au besoin avec l'aide d'un tiers, pour mettre fin à leur différend. Anglais: conciliation. Domaine: droit.

Note — La différence entre la conciliation et la médiation est qu'un tiers n'intervient pas nécessairement dans la conciliation, que le conciliateur, lorsqu'il existe, joue en principe un rôle moins actif que le médiateur.

médiation, n. f. Mode amiable de règlement des litiges dans lequel un tiers est chargé de proposer aux parties une solution à leur différend. Anglais: mediation. Domaine: droit.

Note — Dans la médiation, le rôle du tiers chargé de rapprocher les parties est en principe plus actif que dans la simple conciliation, qui à la limite peut se faire sans l'intervention d'un tiers. »

En continuité avec l'expérience du BAPE en médiation et compte tenu des façons de faire dans d'autres domaines, la définition suivante: «Mode amiable de règlement des *conflits* dans lequel un tiers, *impartial*, amène les parties à trouver une solution à leur différend» est suggérée. Cette suggestion a été transmise à l'Office de la langue française.

Cette modification est proposée en s'inspirant du dictionnaire pour les trois motifs suivants :

- concernant le terme *conflict*, il donne une ouverture plus grande quant à son sens ; il n'est pas aussi centré sur le judiciaire comme l'est le mot litige. D'ailleurs, la médiation dans les organismes québécois ne se fait toujours comme solution de rechange aux tribunaux, ce qui est notamment le cas du BAPE ;
- relativement au mot *impartial*, il est important de qualifier dans le cadre même de la définition le comportement du tiers, afin de reconnaître la nécessité d'un climat de confiance entre les parties ;
- quant à l'expression *amène les parties à trouver*, un médiateur peut être actif ou passif. Il peut proposer la solution ou faciliter une solution sans nécessairement la proposer ; le verbe « amène » est plus global que « est chargé de » qui en fait une obligation.

Ce changement devrait également viser le terme conciliation.

Les postulats

Trois postulats sont proposés ici pour la bonne marche d'une médiation. Ces postulats sont les fondements de la médiation actuelle et de la médiation prévue dans l'éventuelle réforme introduite par la *Loi modifiant la Loi sur la qualité de l'environnement* dans les articles 31.9.7 et 6.3. Ils constituent les paramètres de référence qui servent de base à ce document.

Il y aurait lieu d'établir d'abord que ce qui est inévitable est obligatoire et que ce qui n'est pas l'effet d'une contrainte est volontaire.

Le caractère obligatoire de la médiation

La médiation actuelle ou celle prévue dans la réforme est dite obligatoire pour le BAPE puisque celle-ci, débutant sur la décision de l'autorité gouvernementale, est en vigueur dès la réception du mandat. Le mandat que reçoit le BAPE provient d'une prérogative ministérielle.

Toutefois, il faut distinguer le caractère obligatoire de la médiation en rapport uniquement avec le déclenchement du processus et non pas relativement au consentement des parties à la médiation. Pour la médiation actuelle, c'est le Ministre qui décide du début de la procédure de médiation. Les parties peuvent cependant accepter d'y participer ou non. D'autres formes de médiation en environnement sont actuellement en exploration, soit la médiation préventive et la médiation administrative. Celles-ci pourraient avoir un caractère volontaire puisque le processus pourrait débiter entre les parties consentantes à la suite d'une demande d'un commissaire ou d'une partie.

Le caractère public de la médiation

La médiation, tout comme l'audience, doit conserver un caractère public. Des communiqués de presse doivent annoncer le début et la fin de la médiation, tout comme les transcriptions des échanges et les documents déposés qui deviendront publiques. Toutefois, le public en général n'a pas accès aux séances de médiation.

Dans le domaine de la médiation en environnement, deux courants de pensée existent. D'abord, il y a celui de Lawrence Susskind qui favorise la transparence du processus par la responsabilisation du médiateur aux solutions apportées par les parties sur l'environnement et les tiers. Le principal argument de cette philosophie est que l'impact social de ce type de médiation nécessite une vision sociale de la part du médiateur afin d'assurer des solutions équitables aux conflits.

Il y a également ceux qui privilégient l'efficacité du processus. J.B. Stulberg appuie son argumentation sur la nature même de la médiation qui prend racine dans sa nature confidentielle et dans la possibilité pour les parties de négocier une solution à leurs différends dans une atmosphère propice aux discussions. La difficulté de combiner ces deux points de vue vient du fait que la transparence aurait un effet inhibiteur sur l'efficacité.

Il semble qu'un processus privé peut augmenter l'efficacité de la médiation dans plusieurs situations. D'ailleurs, plusieurs organismes québécois privés ou publics utilisent un processus privé sans prise de notes sténographiques afin, par exemple, d'éviter des poursuites, de favoriser un climat de confiance ou de diminuer les résistances au changement.

Le BAPE a toutefois développé une culture corporative de transparence pour les audiences publiques. Après réflexion, en considérant la culture organisationnelle développée au BAPE pour le processus d'audience publique, la solution n'est pas nécessairement corporative sur ce point mais elle apparaît plutôt de la responsabilité des parties.

Si les parties le réclament, elles peuvent choisir le moment où les transcriptions et les documents déposés seront accessibles au public. Les transcriptions pourront donc être disponibles tout au long du processus dans un contexte public ou encore seulement lors de la sortie publique du rapport par le ministre. Dans les deux cas, les transcriptions deviennent publiques de même que les documents déposés.

Dans le cas où les parties ne s'entendent pas sur l'approche à privilégier (publique vs privée), c'est le commissaire qui prendra la décision.

Par ailleurs, le médiateur avertira les parties, qu'elle que soit l'approche choisie, de son devoir moral de protéger les droits des tiers et l'environnement, et toute entente qui contreviendrait à cette vision sociale ne pourra être acceptée par le commissaire.

La médiation, une dynamique gagnante

Le processus de médiation en est un où l'entente doit satisfaire les deux parties en présence qui auront collaboré activement à l'identification d'une solution qui fera que toutes les parties sortiront gagnantes.

La philosophie et les objectifs

La médiation est appliquée avec succès dans plusieurs champs de pratique autre que l'environnement. À l'origine, la médiation a été privilégiée dans les secteurs des relations internationales et du droit du travail pour s'étendre par la suite à la famille et aux droits de la personne. La philosophie qui sous-tend la médiation dans ces champs de pratique et celui de l'environnement est une seule et même réalité.

Afin de poursuivre ces objectifs et de les réaliser, le BAPE se prévaut et s'imprègne d'une philosophie corporative, qui s'appuie sur ses expériences, sur ses connaissances ainsi que sur les pratiques générales de la médiation.

La philosophie

La médiation est un outil qui amène les parties intéressées au dialogue et au consensus à concevoir une formule d'entente. Elle vise également à responsabiliser les parties dans la recherche de solutions à leurs conflits.

Les solutions amenées par les parties améliorent l'acceptabilité sociale des projets, de la même façon qu'elles peuvent contribuer au maintien de la qualité de l'environnement. Le processus de médiation en est un où toutes les parties sont gagnantes; il favorise, de surcroît, le maintien futur de relations positives entre les parties particulièrement lorsqu'il y a entente.

La médiation, de par sa souplesse, permet aussi de trouver des solutions créatives satisfaisant les besoins et les intérêts de chacune des parties, sans qu'il y ait nécessairement un coût financier ou environnemental pour l'une d'entre elles.

Lorsque les parties sont incluses dans le processus de décision, une augmentation des revendications est rarement observée. Au contraire, les parties font davantage de concessions parce qu'elles se sentent concernées et qu'elles choisissent volontairement les termes de l'accord.

Les objectifs

L'objectif de la médiation est d'aider les parties à parvenir à une entente qui soit à la satisfaction des deux parties. Le médiateur peut utiliser deux approches pour parvenir à cette fin. L'approche normative assure l'adéquation du contenu de l'entente avec l'intérêt public tandis que l'approche accommodatrice recherche une entente entre les parties, quel qu'en soit le contenu (Claudette Ross, *Vision stratégique de la règle de droit en négociation collective et en conciliation au Québec*, 1991, pages 94-95 et Hubert Touzard, *La médiation et la résolution des conflits*, 1977, p. 161). Dans cette dernière approche, les parties sont laissées libre de conclure l'entente qui leur convient, sous réserve de la protection des droits des tiers et de l'environnement. C'est au médiateur de décider l'approche qui convient le mieux à la situation. Tout en ayant confiance au libre arbitre des parties, il assure une vision environnementale et sociale à l'entente négociée.

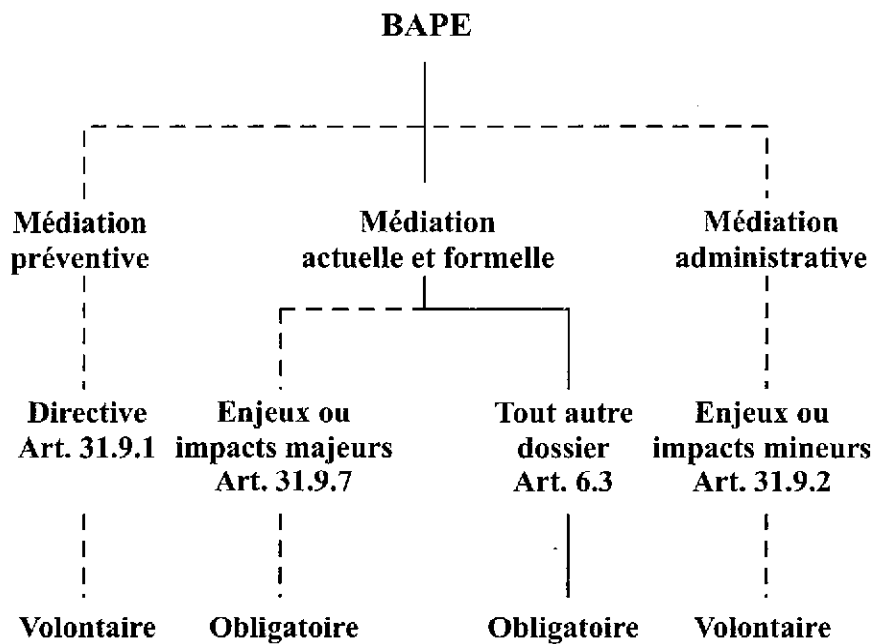
Il faut retenir que les parties sont les décideurs à l'intérieur de la confection de l'entente intervenue par voie de médiation et que le médiateur ne peut prendre aucune décision pour les parties. Ainsi, les parties peuvent imaginer et adopter des solutions adaptées et acceptables.

Les types de médiation

Il existerait donc trois types de médiation possibles au BAPE. La figure 2 permet de visualiser ces trois types de médiation tout en indiquant quelles en sont les bases légales.

La première est la médiation actuelle et formelle, telle qu'elle est pratiquée. Les deux autres, soit la médiation préventive et la médiation administrative constituent des pistes que le BAPE trouve intéressantes et qui pourraient s'actualiser advenant la mise en vigueur de la nouvelle loi qui a modifié la *Loi sur la qualité de l'environnement*.

Figure 2 Les types de médiation pratiqués et explorés au BAPE



-- = non en application, en attente de la nouvelle réglementation.

La médiation préventive

La médiation préventive est déjà une procédure appliquée au ministère du Travail. Ce modèle est ici utilisé pour déterminer les grands principes d'une médiation préventive qui serait éventuellement utilisée au BAPE advenant l'entrée en vigueur de la réforme sur l'évaluation environnementale.

La procédure d'identification des enjeux et des impacts prévue dans cette réforme serait obligatoire pour tous les projets assujettis à la procédure d'évaluation en environnement. Elle serait conséquente au dépôt d'un avis de projet détaillé d'un promoteur précédant ainsi l'émission de la directive ministérielle qui indique le contenu, la portée et l'étendue de l'étude d'impact que le promoteur devra présenter au Ministre.

Cette procédure demanderait que le BAPE informe et consulte le public à l'égard d'un projet, et ce, avec la participation du promoteur et du ministère de l'Environnement et de la Faune, dans un délai de 60 jours. Le public serait invité à remettre ses observations et ses suggestions au BAPE qui rédigerait ensuite un rapport à l'intention du Ministre.

Dans le cadre de cette procédure, il serait possible de tenir des séances de négociations sur le contenu futur de l'étude d'impact si le public et le promoteur le désirent. Ces négociations se tiendraient dans le cadre d'une médiation préventive faite sous l'égide du commissaire mandaté par le président du BAPE pour réaliser cette étape d'information et de consultation prévue par la Loi.

L'objet de la médiation pourrait porter aussi bien sur la recherche d'options de réalisation du projet que sur le contenu de l'évaluation environnementale du projet. L'intérêt de pratiquer la médiation à l'étape de la directive concerne principalement l'obtention de consensus entre les citoyens et le promoteur sur divers aspects du projet. Ces consensus obtenus très tôt dans la procédure pourraient permettre d'éviter des conflits ultérieurs quant aux choix du promoteur. De plus, une entente entre citoyens et promoteur permettrait de planifier des projets plus harmonieux.

La médiation préventive s'inscrirait donc à l'intérieur de la procédure d'identification des enjeux et impacts applicable aux projets et se ferait selon les façons de faire adoptées par le BAPE. Le rapport du BAPE remis au Ministre ferait état de la médiation, qu'elle réussisse ou non. En cas de réussite, le rapport ferait mention de l'objet de l'entente. En l'absence d'entente, le rapport du BAPE devrait éclairer le Ministre concernant la problématique rencontrée et sur ses conséquences futures concernant les suites de la procédure d'évaluation

environnementale. L'absence d'entente pourrait toucher les étapes subséquentes, notamment lorsque l'étude d'impact serait rendue publique et que des citoyens, des groupes ou des municipalités demanderaient une audience publique.

La médiation administrative

La procédure concernant les projets à enjeux ou impacts mineurs prévue dans l'éventuelle réforme ne prévoit pas de possibilité d'audience publique ou de médiation, telles qu'elles sont connues actuellement, sauf par un recours exceptionnel à l'article 6.3 de la Loi. Cette modification aurait pour effet que la période de 60 jours consacrée à la consultation publique sur le projet constituerait la dernière étape avant la décision ministérielle sur les suites à donner au projet.

Cette consultation s'avérerait donc l'unique mécanisme de règlement des conflits prévu dans le cadre de cette procédure. L'intérêt de pratiquer la médiation à l'intérieur de la procédure concernant les projets à enjeux ou impacts mineurs résiderait principalement dans l'objectif de parfaire une entente satisfaisant les parties.

Le rapport du BAPE remis au Ministre ferait état de la médiation volontaire, qu'il y ait ou non entente. En cas d'entente, cette dernière serait inscrite dans le rapport. Autrement, le rapport du BAPE devrait éclairer le Ministre sur la problématique rencontrée.

La médiation actuelle et formelle

Contrairement à la médiation préventive, la médiation actuelle et formelle est obligatoire, puisqu'elle débute sur une décision de l'autorité gouvernementale. Les caractéristiques de la médiation actuelle et formelle sont d'ailleurs décrites en détail dans la section suivante.

Le tableau 4 présente les objectifs et les caractères des trois types de médiations.

Tableau 4 Les objectifs et les caractères des médiations préventive, actuelle et formelle, et administrative

Art. 31.9.1 ¹	➔	Médiation préventive	<i>Directive</i>
		Objectifs:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Éclairer le Ministre afin qu'il émette la directive finale. 2. Permettre au Ministre de déterminer si un projet est à enjeux ou impacts mineurs ou majeurs. 3. Si possible, aider les parties à parvenir à une entente.
		Caractère volontaire:	La médiation est volontaire lorsque le commissaire ou les parties en font la demande et y consentent.
Art. 31.9.7 ¹ et Art. 6.3 ²	➔	Médiation actuelle et formelle	<i>Procédure concernant les projets à enjeux ou impacts majeurs</i>
		Objectifs:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aider les parties à parvenir à une entente. 2. En cas d'échec, apporter un éclairage supplémentaire au Ministre.
		Caractère obligatoire:	La médiation est obligatoire lorsque le processus débute sur une décision de l'autorité gouvernementale.
Art. 31.9.2 ¹	➔	Médiation administrative	<i>Procédure concernant les projets à enjeux ou impacts mineurs</i>
		Objectifs:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Approfondir suffisamment le sujet afin de permettre au Ministre l'éclairage nécessaire pour qu'il puisse prendre la meilleure décision. 2. Si possible, aider les parties à parvenir à une entente.
		Caractère volontaire:	La médiation est volontaire lorsque le commissaire ou les parties en font la demande et que les parties y consentent.

1. Article non en vigueur.
2. Article actuellement en vigueur.

Le processus de déroulement de la médiation actuelle et formelle

À partir de l'expérience d'organismes québécois pratiquant la médiation et sur la base de la réflexion du BAPE, le déroulement du processus de la médiation en environnement se présente en trois phases distinctes. Il s'agit de la phase informative, de la phase de l'enquête et du consentement et, enfin, de la phase de la médiation proprement dite.

L'approche demeure libre sur le plan stratégique, dans le respect des méthodes utilisées pour arriver à une entente. Le déroulement de la médiation se fait dans le respect des règles proposées. Les séances de travail sont tenues séparément ou conjointement selon la volonté des parties et le jugement du médiateur. Quant aux façons de faire ou des méthodologies d'approche, elles sont propres à chaque médiateur.

Tableau 5 Le déroulement de la médiation actuelle et formelle

Étapes du processus	Mode de fonctionnement	Commentaires
1. Phase informative	Rencontre individuelle	Se fait habituellement lors de la première rencontre individuelle
2. Phase de l'enquête et du consentement	Rencontre individuelle	Se fait habituellement lors de la première rencontre individuelle
3. Phase de la médiation	Rencontre de groupe ou au besoin rencontre individuelle	Toutes les autres rencontres sont interactives, c'est-à-dire des rencontres regroupant toutes les parties

La phase informative

Avant de commencer la médiation, il faut d'abord identifier les parties. Dans le cas des ministères, des organismes privés ou publics et des groupes, le porte-parole désigné doit être délégué officiellement, être habilité à prendre des décisions et à signer l'engagement pris entre les parties.

Lors de la première rencontre de médiation, la commission rencontre les parties individuellement afin de communiquer les informations de base, telles que le fonctionnement du BAPE, le mandat de la commission, le déroulement et la procédure de la médiation.

De plus, le médiateur demande aux parties de faire preuve de réserve quant au contenu des rencontres tout au long de la médiation, dans le but d'y maintenir un climat serein en évitant, par exemple, des déclarations publiques.

Le médiateur explique aux parties la culture corporative développée par le BAPE pour l'audience publique. Dans un deuxième temps, le médiateur responsabilise les parties quant au choix de l'accessibilité des transcriptions durant le processus de médiation. Selon la décision des parties, les transcriptions des rencontres et les documents déposés peuvent être disponibles tout au long du processus ou encore seulement lors de la sortie publique du rapport par le ministre. Le médiateur avertit également les parties de son devoir moral de protéger les droits des tiers et l'environnement.

La phase informative est cruciale puisqu'il s'agit, à ce moment, d'établir un climat de confiance entre le médiateur et les parties et, par la suite, entre les parties elles-mêmes. En ce sens, «la confiance favorise l'émergence du processus coopératif alors que la méfiance l'inhibe» (Jean Poitras, *La médiation: le rôle et la dynamique et de la confiance entre les parties*, 1993, pages 49-50).

En tant que maître de la procédure, le médiateur dirige l'ensemble des rencontres, les parties étant responsables du contenu et le médiateur responsable du déroulement.

La phase de l'enquête et du consentement

Dans son enquête, le médiateur identifie les enjeux et la problématique du dossier. Il invite donc les parties prenantes à étoffer leur position et recherche les faits véritables, les points ou les éléments de négociation. Il établit ensuite le plan d'action et en discute avec les parties.

Durant cette phase, le médiateur peut inclure au processus tout élément qu'il juge opportun et qui pourrait bonifier une future entente, et ce dans les limites d'acceptation des parties. Par exemple, si des informations supplémentaires sont requises, les parties, avec l'aide du médiateur, s'entendent sur les sources objectives d'informations qui seront utilisées.

Le médiateur s'assure que les parties prenantes ne remettent pas en cause la justification du projet avec des arguments plausibles à l'effet que les impacts environnementaux seraient à ce point importants qu'ils remettent en cause la réalisation du projet. Si elles sont réceptives, il y a alors consentement à la médiation. Cette requête du médiateur doit être claire, tout comme la réponse des parties prenantes. À cette étape, la prise en sténotypie a l'avantage de conserver une preuve du consentement, ou son absence.

La phase de la médiation

Une fois le consentement obtenu de chacune des parties, la phase de la médiation peut alors commencer. Le médiateur réunit alors les parties afin de permettre la recherche de solutions. Ces séances de médiation se déroulent sous le leadership du médiateur, tout en laissant la place aux parties puisque ce sont elles qui ont à s'entendre.

Dès que les conditions s'y prêtent, les termes d'une entente sont arrêtés, mettant ainsi fin aux séances de médiation. Lors de cette phase, le médiateur doit être un créateur d'options : il doit faciliter le dialogue tout en clarifiant les propos des parties.

À la dernière rencontre prévue, le promoteur dépose des engagements signés et le médiateur invite les requérants à transmettre au Ministre une lettre précisant le retrait de leur demande d'audience publique.

Tout au long de son mandat, le médiateur peut mettre fin au processus s'il considère qu'une entente est impossible. En effet, dès le départ, le médiateur doit s'assurer que la justification du projet n'est pas remise en cause et que les enjeux considérés sont négociables. L'objet du conflit doit pouvoir se circonscrire et les protagonistes, être facilement identifiables.

En cours de route, si un ou des requérants refusent la médiation, la commission peut continuer son enquête pour tenter d'obtenir une entente avec les parties consentantes. Si la commission juge la médiation irréalisable, elle en informe par écrit le président du BAPE et elle peut poursuivre son enquête afin d'éclairer le Ministre, si ce dernier le juge opportun. La commission fournit le maximum d'informations concernant son enquête en expliquant, entre autres, les motifs du refus ou les raisons qui l'ont amenée à conclure à l'impossibilité de la médiation.

La figure 3 regroupe les différents scénarios possibles pour la médiation actuelle et formelle. Le tableau 6 illustre, quant à lui, les diverses étapes du processus et leur contenu.

Figure 3 Les scénarios pour la médiation actuelle et formelle

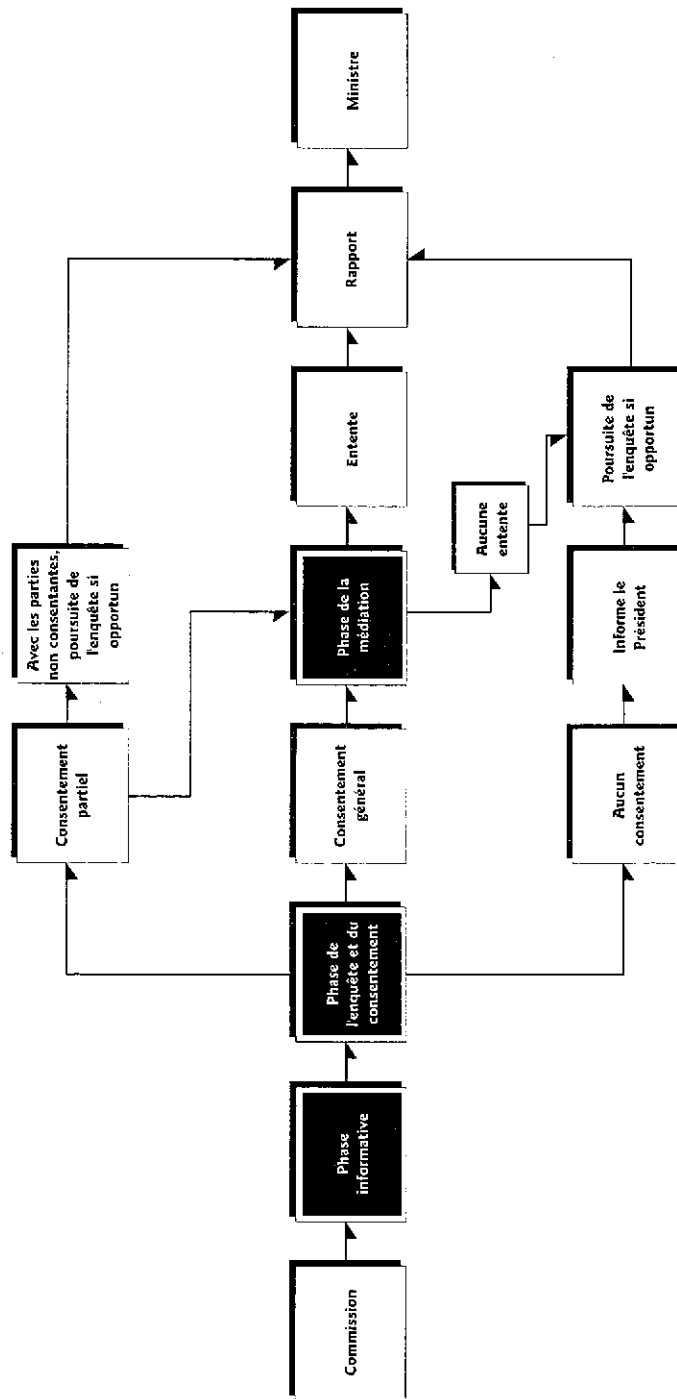


Tableau 6 Les phases du processus et leur contenu

Phase informative	Phase de l'enquête et du consentement	Phase de la médiation
<p>Expliquer le fonctionnement du Bureau et celui de la commission.</p> <p>Décrire le mandat et la procédure.</p> <p>Présenter le déroulement de la médiation.</p> <p>Identifier les parties concernées par la médiation.</p> <p>Expliquer la culture corporative du BAPE.</p> <p>Responsabiliser les parties quant au choix de l'accessibilité des transcriptions durant le processus.</p> <p>Avertir les parties du devoir moral du médiateur de protéger les droits des tiers et de l'environnement.</p> <p>Informar les parties que le Bureau est assujéti à la <i>Loi sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels</i> et leurs droits quant aux renseignements nominatifs.</p>	<p>Rechercher les faits.</p> <p>Vérifier si les données disponibles sont suffisantes pour la compréhension du dossier.</p> <p>Identifier les questions en conflit, la problématique et les enjeux.</p> <p>Rechercher le pourquoi des prises de position.</p> <p>S'assurer de la non-remise en cause de la justification du projet.</p> <p>Établir les sources objectives d'informations supplémentaires.</p> <p>Obtenir le consentement.</p>	<p>Rechercher les solutions.</p> <p>Formuler des hypothèses, des suggestions.</p> <p>Créer des options.</p> <p>Favoriser le dialogue à la négociation et à la prise de décision sectorielle.</p> <p>Identifier les terrains d'entente.</p> <p>Clarifier et proposer une entente globale.</p> <p>Vérifier l'acceptabilité sociale et environnementale des solutions proposées.</p> <p>Obtenir les engagements du promoteur.</p> <p>Obtenir le retrait des demandes d'audience publique des requérants.</p>

Des particularités

La visite de terrain et les réunions conjointes

La visite de terrain est importante et essentielle dans les règlements de conflits relevant du domaine environnemental. Il faudrait toutefois laisser chacun libre de faire des visites avec une partie à la fois ou les deux parties simultanément en autant que les parties sont préalablement informées. Le code de déontologie du BAPE stipule des dispositions

particulières à la tenue d'enquêtes et d'audiences publiques. En vertu du code, toutefois le commissaire doit «éviter toute réunion privée avec les initiateurs ou les requérants, sauf dans les cas prévus aux règles de procédure».

Certains médiateurs préfèrent des réunions conjointes en tout temps pour ne pas donner l'impression qu'une partie est favorisée aux dépens de l'autre. En revanche, d'autres experts maintiennent qu'il est important d'établir la problématique de chacun et de réagir en temps opportun à cette dynamique. Le médiateur doit inspirer confiance. Il doit être impartial et amener les parties à définir leur intérêt et à essayer de trouver une solution. Tout dépend du contexte. Il peut arriver qu'il soit plus opportun de faire une visite de terrain séparément pourvu que les règles aient été bien établies au départ et acceptées préalablement par les parties.

La connaissance du dossier

Il existe deux types de pratique au sein des organismes qui font des médiations. Dans un premier cas, le médiateur ne connaît pas le dossier puisqu'il deviendrait alors difficile d'écouter l'argumentation des parties et de voir les véritables priorités. L'autre façon, au contraire, préconiserait la maîtrise parfaite du dossier et une stratégie de départ.

Considérant la nature des dossiers au BAPE, les deux pratiques peuvent être privilégiées aux phases de l'information et de l'enquête. Dès la première rencontre, le commissaire connaît son mandat et le contenu des demandes d'audience publique. Il serait libre à lui de juger de la pertinence d'étudier à fond le dossier ou de choisir des éléments à approfondir. Quoiqu'il en soit, le médiateur a le devoir moral de s'assurer que l'entente entre les parties respecte les lois et les règlements.

Les notes sténographiques

Aucun organisme rencontré ne fait la prise en sténographie des rencontres et discussions. Pour la médiation en environnement, la prise en sténographie présente toutefois trois avantages en dépit des coûts exigés, tels le fait d'être utile à la rédaction du rapport, la possibilité de confirmer ou vérifier ce qui s'est dit et la possibilité de conserver les décisions des parties en cas de débat ultérieur. Compte tenu de ses avantages, la sténographie est nécessaire.

Les principes directeurs

Les principes directeurs sont des règles de pratique publiques qui permettent à la population de bien connaître leurs droits et obligations lors de la médiation. Ces principes sont les suivants :

1. La commission enquête selon un mode non contradictoire.
2. La commission est maître d'œuvre de sa médiation, dans le respect du déroulement et des règles proposées.
3. La commission utilise toutes les connaissances, techniques, compétences et tous les moyens d'enquête dans sa recherche des éléments pouvant éclaircir la problématique.
4. Aux fins de favoriser une entente entre les parties, la commission joue un rôle actif dans cette recherche.
5. Il est du devoir de la commission de recueillir tous les faits pertinents de telle manière que le BAPE puisse, en toute connaissance de cause, faire rapport au Ministre de ses constatations, de ses propositions et des engagements du promoteur s'il y a lieu.
6. Au cours de la médiation, la commission a l'obligation d'agir équitablement envers les parties. Cette obligation exige :
 - a. de faire enquête en toute impartialité, sans préjugé ni parti pris et sans laisser place à l'arbitraire ;
 - b. de permettre aux parties de faire valoir leur point de vue, ce qui comporte la possibilité de fournir à la commission tout élément susceptible d'éclaircir la problématique dans le respect des règles convenues.
7. La commission a le devoir moral de vérifier l'acceptabilité environnementale et sociale des solutions proposées.

Chapitre 3 **Le rôle et les habiletés des médiateurs**

Le rôle du médiateur consiste à faciliter le processus de médiation entrepris par les parties dans un climat impartial et positif. Il les assiste donc dans leurs discussions et les aide à identifier les points de divergence et de convergence. Il suscite l'échange d'informations objectives et contribue à identifier et à développer des solutions. De plus, il assiste les parties dans l'élaboration de l'entente et s'assure que les divers documents sont transmis au Ministre en bonne et due forme. C'est lui également qui doit décider de la poursuite de la médiation.

Ainsi, le médiateur peut se contenter de faciliter la communication et le processus de négociation entre les parties, comme il peut être proactif et « intervenir dans la discussion, faire des suggestions et des propositions ou même formuler des recommandations en vue d'un accord » (Touzard, *La médiation et la résolution des conflits*, 1977, page 154).

Dans la sélection des options, il aide les parties à en apprécier les conséquences environnementales, économiques, techniques et sociales. Le médiateur est responsable moralement de la vision sociale des solutions retenues par les parties. En ce sens, il doit s'assurer de la validité des propositions en regard des lois et règlements.

En outre, il préside les séances qui se déroulent sous sa responsabilité. C'est donc lui qui décide de l'ordre du jour, de la convocation, de la procédure, de la suspension des séances, des ajournements, etc.

Il joue également un rôle d'animateur de réunion où il distribue les droits de parole, définit les points de discussion, résume et clarifie les interventions et « interprète le pouvoir, les rôles, les perspectives et même le langage entre les parties » (McCarthy, *Resolving Environmental Conflicts in Environmental Science and Technology*, 1976, page 41). De plus, il veille à contenir les émotions des individus.

Dès le début du processus, le médiateur établit un climat de confiance. Plus précisément, il doit :

- établir la confiance envers le médiateur: la relation entre les parties et le médiateur sert de base au processus. Les parties seront généralement plus ouvertes envers le médiateur qu'entre elles, de là la force du médiateur;
- établir la confiance envers le processus: les parties ne s'engageront dans le processus que si elles croient y obtenir des résultats positifs;
- établir la confiance entre les parties: le niveau de confiance entre les parties est généralement faible; il incombe au médiateur de favoriser un climat de travail encourageant le développement de la relation de confiance entre les parties.

Selon Philip Harter, le médiateur doit être le leader des séances de médiation, tout en comprenant qu'il n'a aucun pouvoir de décision. En effet, ce sont les parties qui auront le dernier mot. En plus de connaître les lois et règlements qui régissent les dossiers, les qualités de base nécessaires à un médiateur efficace sont nombreuses. Celles énoncées par les organismes rencontrés sont présentées à l'annexe 3. Il serait irréaliste de penser que, lors du choix d'un médiateur, il faudrait chercher un profil qui les contienne toutes. Cependant, certaines habilités ont été mentionnées à plusieurs reprises et il y aurait lieu de les retenir. Ce sont les suivantes :

- posséder une capacité d'analyse et de synthèse;
- avoir le sens des relations humaines et faire preuve d'empathie;
- avoir un sens de l'écoute;
- avoir un bon jugement;
- être apte à animer des rencontres et avoir du leadership;
- savoir s'exprimer simplement et être un bon vulgarisateur;
- avoir une capacité de résistance au stress;
- être attentif au non-verbal;
- être patient, diplomate et persuasif;
- avoir le sens de l'humour;
- avoir un esprit créatif;
- être capable de s'analyser et de se remettre en question.

En résumé, avoir du «savoir être», selon l'expression consacrée. Il semble également évident que certaines personnes ne seront jamais de bons médiateurs. Toutefois, s'il y a un talent de base, des cours de formation peuvent aider les médiateurs à composer avec leurs forces et leurs faiblesses ou à développer des techniques d'intervention efficaces.

Il n'existe pas au Québec de cours de base en médiation. Plusieurs organismes québécois forment un nouvel arrivant en lui donnant, à l'interne, des cours spécifiques à leurs besoins, par exemple sur les lois qui les régissent, sur la gestion des conflits, sur la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*. Il est par la suite associé à un médiateur d'expérience.

À l'École nationale d'administration publique, les sessions de perfectionnement sur la gestion des conflits *Comment gérer la diversité et Comment influencer pour mieux gérer* sont de fait les cours les plus utiles à la formation de médiateurs. Par contre, l'Université du Québec à Montréal se spécialise en psychologie du médiateur et des parties et offre des cours dans le domaine de la communication interpersonnelle. Parmi les organismes privés, la Médiation professionnelle du Québec inc. et le Centre d'arbitrage commercial national et international du Québec donnent, en plus d'offrir des services de médiation, des cours en méthodes et techniques de médiation.

Le tableau 7 présente les attitudes de base au bon déroulement d'une médiation. Il pourrait éventuellement servir de guide lors des rencontres tenues en cours de mandat de médiation.

Tableau 7 Les attitudes du médiateur

Phase informative	Phase de l'enquête et du consentement	Phase de la médiation
Bien accueillir les parties.	Faire preuve d'empathie.	Être à l'écoute.
Établir un climat de confiance.	Être à l'écoute.	Être créateur.
Se placer au niveau des parties pour bien communiquer avec elles.	Refléter à la personne ce qu'on a compris.	Avoir du leadership.
Responsabiliser les parties	Être attentif au non-verbal.	Gérer l'interaction entre les deux parties.
	Se placer au même niveau que les parties pour bien communiquer avec elles.	Faciliter la communication et stimuler une discussion.
		Ne pas craindre les silences.
		Susciter chez les parties une écoute réciproque.
		Poser des questions qui inciteront les parties à trouver des solutions.
		Être impartial.
		Rechercher le « gros bon sens ».
		Demeurer dans la légalité.
		Démontrer de la souplesse et de la flexibilité.
		Avoir une capacité d'analyse et de synthèse.

Conclusion

Tout en n'étant pas un substitut à l'audience publique, la médiation a une place bien spécifique au BAPE comme solution de rechange au règlement des conflits. Dans certaines circonstances, elle apparaît comme l'approche la mieux adaptée.

La médiation constitue donc un outil privilégié qui aide les requérants et les promoteurs à trouver des solutions à des conflits portant sur des projets ayant des impacts sur l'environnement. Avec cette nouvelle approche, les promoteurs et les requérants qui le désirent pourront harmoniser leurs objectifs de développement dans le respect des préoccupations environnementales et sociales.

Bibliographie

BAPE, Rapport des ateliers, rencontre-bilan, *Mieux connaître les besoins de la population et améliorer les services du BAPE*, document interne, 1982, 17 pages.

BAPE, *Gestion des eaux du lac Noir*, rapport d'enquête, n° 15, 1984.

BAPE, *Comptes rendus synthèse des tables rondes sur les techniques de médiation dans les conflits à composantes environnementales*, document interne, 1984, 15 pages.

BAPE, *Les perspectives de la médiation, document d'analyse, l'organisation de la médiation*, document interne, 1984, 10 pages.

BAPE 1985a, *Route 117 section lac Gabbro au lac Vipère*, rapport d'enquête, E-2, 1984, 10 pages plus annexes.

BAPE, *Projet de construction d'un barrage à la décharge du lac Simonet*, rapport d'enquête, E-4, 1985, 40 pages.

BAPE, *Le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement et la gestion des conflits*, 1986, 38 pages.

BAPE, *Suggestions pour l'amélioration de la procédure d'évaluation et d'examen des impacts sur l'environnement*, document interne, 1986, 7 pages.

BAPE, *Projet de l'île aux Coudres, câbles sous-marins de relève*, rapport d'enquête, E-5, 1987, 60 pages.

BAPE, *Projet de prolongement de l'autoroute 19, de l'autoroute 440 jusqu'au boulevard Dagenais à ville de Laval*, rapport d'enquête, E-6, 1987, 46 pages plus annexes.

BAPE, *Projet de réaménagement de l'échangeur de l'autoroute 15 au kilomètre 31, à Mirabel (Saint-Janvier)*, rapport d'enquête n° 27, 1988, 70 pages plus annexes.

BAPE, *La médiation. Document pour discussion sur l'intérêt de la médiation pour le BAPE d'audiences publiques sur l'environnement*, document interne, 1988, 15 pages.

BAPE, *Voie de contournement de Bernierville (route 265)*, rapport d'enquête, 1989.

BAPE, *La traversée du ruisseau Dumville à Escuminac*, rapport de médiation n° 37, 1990, 25 pages plus annexes.

BAPE, *Projet d'agrandissement de la marina de Saint-Michel (Bellechasse)*, rapport d'enquête, 1990, 5 pages.

BAPE, *Rapport annuel 1990-1991*, 1991, 30 pages.

BAPE, *Réaménagement de la route 170 entre Jonquière et Saint-Bruno*, rapport de médiation, 1991, 17 pages plus annexes.

BAPE, *Route 311, lac du Cerf/Notre-Dame de Pontmain*, rapport d'enquête, 1991, 3 pages.

BAPE 1991d, *L'Audience*, volume 1, numéro 1, page 2.

BAPE, *Projet Petite Fourche, Lac D'Amours*, rapport d'enquête, 1991, 9 pages.

BAPE, *La médiation*, document interne, 1991, 12 pages.

BAPE, *Projet d'assainissement des eaux, Pointe Fisher Ouest, ville de Lac-Brome*, rapport d'enquête et de médiation, 1992, 26 pages plus annexes.

BAPE, *Prolongement de l'autoroute 55 de Saint-Célestin à l'autoroute 20*, rapport d'enquête et de médiation n° 56, 1992, 51 pages plus annexes.

BAPE, *Révision de l'évaluation environnementale et de l'examen public des projets (complément de réflexion)*, document interne, 1992, 16 pages.

BAPE, *La médiation environnementale*, (document de travail), document interne, 1992, 10 pages.

BAPE 1992e, *Code de déontologie des membres du BAPE*, 1992, dépliant.

BAPE, *Prolongement de l'autoroute 30 entre les autoroutes 10 et 15*, rapport d'enquête et de médiation n° 61, 1993, 34 pages plus annexes.

BAPE, *Réaménagement de la route 112-116 entre les échangeurs Charles-Lemoyne et Saint-Hubert, incluant l'échangeur Edna-Maricourt*, rapport de médiation n° 62, 1993, 28 pages plus annexes.

BAPE, *Projet Petite Fourche, barrage du lac D'Amours, aqueduc Saint-Maurice*, rapport d'enquête et de médiation n° 66, 1993, 32 pages plus annexes.

BAPE, *Programme décennal de dragage aux abords des quais de Cargill limitée à Baie-Comeau*, rapport d'enquête et de médiation n° 70, 1993, 30 pages plus annexes.

BAPE, *Autoroute 55, doublement de la chaussée entre Bromptonville et l'intersection avec le chemin de la Rivière*, rapport d'enquête et de médiation n° 71, 1993, 36 pages plus annexes.

BAPE, *Rehaussement du niveau du réservoir d'eau potable de l'aqueduc régional de Beauport et Charlesbourg*, rapport d'enquête et de médiation n° 72, 1993, 31 pages plus annexes.

BARREAU DU QUÉBEC, *Bibliographie sélective sur les techniques de résolution de conflits au service de l'administration de la Justice*, juin 1992, 27 pages.

BARREAU DU QUÉBEC, *Comité sur le règlement non judiciaire des conflits et des litiges*, document de travail, décembre 1993, 20 pages.

BARREAU DU QUÉBEC, *Une opportunité de plus pour les parties: la médiation*, juin 1993, document de travail du sous-comité au comité sur le règlement non judiciaire, 24 pages.

BARREAU DU QUÉBEC, *Séminaire du Service de la formation permanente portant sur la médiation aux petits créances*, 1993, 95 pages.

BAZIN, DUMAS, DUPRÉ ET SORMANY, *Audit des activités de communication du BAPE*, rapport préliminaire, 1990, 34 pages.

BAZIN, DUMAS, DUPRÉ ET SORMANY, *Focus Groups, spécialistes et grand public*, Montréal et Québec, rapport final, 1990, 52 pages.

BEAUCHAMP André *et al.*, *Bureau fédéral d'examen et d'évaluation environnementale, La médiation dans le cadre de la loi canadienne d'évaluation environnementale, règles de fonctionnement*, L.R. Services-conseil, rapport produit pour le BFEED, 1993, 62 pages.

COMITÉ DE RÉVISION DE LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION ET D'EXAMEN DES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX, *L'évaluation environnementale: une pratique à généraliser, une procédure d'examen à parfaire*, 1988, 133 pages plus annexes.

CONSEIL DU TRÉSOR, *Médiation et administration publique*, collection Innovation et administration publique n° 6, 1987, 42 pages.

DE BONNO, Edmond, *Conflits vers la médiation constructive*, Paris, Inter Éditions, 1988, 282 pages.

FEDERAL AGENCIE AND ADR, *Experienced Practitioner Offers Guidance to Participants in Negotiated Rulemaking*, 1991, pages 173 à 180.

GAZETTE OFFICIELLE DU QUÉBEC, 125^e année, numéro 17, 24 avril 1993, page 1792.

GAZETTE OFFICIELLE DU QUÉBEC, 125^e année, numéro 26, 23 juin 1993, page 4188.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC, *Rapport du groupe de travail sur les tribunaux administratifs*, 1987, 385 pages.

HARTER, Philip J., 1986, «The Rule of Counts in Regulatory Negotiation: a Response to Judge Wald», *Columbia Journal of Environmental Law*, volume 11 page 51.

HARTER, Philip J., 1987, «Points on a continuum: dispute resolution procedures and the administrative process», *The Administration Law Journal*, volume 1, numéro 14, pages 141 à 211.

HARTER Philip J., 1990, *Mediation in the contest of administrative rulemaking: the experience in the United States*, No os Verlagsgesellschaft Baden-Baden, pages 155 à 184.

LE BARREAU DU HAUT-CANADA, *Alternatives - The report of dispute resolution subcommittee*, ADR, février 1993 107 pages.

Loi modifiant la Loi de la qualité de l'environnement, L.Q., 1978, c. 64.

Loi modifiant la Loi sur la qualité de l'environnement, L.Q., 1992, c. 56.

Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, L.R.Q., c. A-2.1.

Loi sur les commissions d'enquête, L.R.Q., c. C-37.

Loi sur la fonction publique, L.R.Q., c. F-3.1.1.

MCCARTHY, Jane E., *Resolving Environmental Conflicts in Environmental Science and Technology*, 10 (1) 1976.

MÉLISSE, Claude, *Le règlement déjudiciarisé: entre la flexibilité technique et la pluralité juridique*, 23 RDUS, 1992, page 271.

METTAN, Nicolas, *Place de la négociation dans les processus d'aménagement du territoire et de protection de l'environnement*, in *La négociation, son rôle, sa place dans l'aménagement du territoire et la protection de l'environnement*, Presses polytechniques et universitaires romandes, Suisse, 1992.

MINISTÈRE DE LA JUSTICE, *Groupe de travail sur l'accessibilité à la justice*, Jalons pour une plus grande accessibilité à la justice, rapport-synthèse, juin 1991, 107 pages.

MINISTÈRE DE LA JUSTICE, *La Justice: une responsabilité à partager*, les actes du Sommet de la Justice tenu à Québec du 17 au 21 février 1992, 1993, 752 pages.

MINISTÈRE DE LA JUSTICE, *Solutions de rechange au règlement de conflits, document de travail*, mars 1993, 27 pages.

POITRAS, Jean, *La médiation: le rôle et la dynamique de la confiance entre parties. Essai présenté pour l'obtention de la maîtrise*, Université Laval, 1993, 59 pages.

POITRAS, Jean, *Common Misconceptions about Public Mediation*, Université du Massachusetts à Boston, document de travail non publié, 1993, page 4.

RÉGIE DU LOGEMENT, *Normes de conduite et règles d'éthique des agents et agentes de conciliation*, 4 pages.

RENAUD, Pierre, 1993, «La médiation en environnement et le BAPE», *Envirotech*, vol. 1, n° 3, novembre 1993, page 23.

RENAUD, Pierre *et al.*, *La médiation, une dynamique gagnante*, document interne, BAPE, mai 1994, 92 pages.

ROSS, Claudette, *Vision stratégique de la règle de droit en négociation collective et en conciliation au Québec*, thèse de doctorat, U.D.E.M., 1991, page 118 et suivantes.

ROUSSEAU, Alain, *La décision participative: un outil pour gérer efficacement les conflits environnementaux*, Commission des communautés européennes, Italie, 1993, 35 pages.

RUEGG, Jean *et al.*, *La négociation, son rôle, sa place dans l'aménagement du territoire et la protection de l'environnement*, Presses polytechniques et universitaires romandes, 1992.

SADLER Bairy, *Mediations provisions and options in canadian environmental assessment*. *Environmental Impact Assessment Review*, volume 13, numéro 6, 1993, pages 375 à 390.

SOCIETY OF PROFESSIONALS IN DISPUTE RESOLUTION, *Competencies for mediation of complex, public disputes*, manuscrit, 1993, 16 pages.

SUSSKIND, Lawrence, *Environmental Mediation and the accountability problem*, *Vermont Law Review*, 6 (1), 1981, page 10.

TALBOT Allan R., *Settling Things, Six Case Studies in Environmental Mediation*, The Conservation foundation and the Ford Foundation, 1983, 101 pages.

THE FEDERAL ENVIRONMENTAL ASSESSMENT REVIEW OFFICE, *Mediation, environmental assessment, and Bill-79: from provisions to practice*, novembre 1990, 53 pages.

TOUZARD, Hubert, *La médiation et la résolution des conflits*, Presses universitaires de France, Paris, 1977, pages 48 et 395.

VIGNEAU, Nadine, *Étude sur la nature du phénomène de participation publique au BAPE*, rapport d'intervention présenté à l'ÉNAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique, 1992, 102 pages.

Annexe 1 **La liste des
organismes publics
et privés ainsi que
des individus
rencontrés**

Les organismes publics et privés ainsi que les individus rencontrés

La médiation professionnelle du Québec inc.

La Commission d'appel en matière de lésions professionnelles

La Commission de la santé et de la sécurité du travail

La Commission des droits de la personne

L'Office de protection du consommateur

La Direction générale des services judiciaires

La Commission des droits de la personne

La Régie du logement

La Direction de la conciliation de la médiation et de la prévention au ministère du Travail

M. Patrick Nugent, professeur (ÉNAP)

Le Conseil des services essentiels

M^{me} Solanges Cormier, professeur (UQAM)

École du Barreau, session de formation, médiation aux petites créances

Le Centre d'arbitrage commercial national et international du Québec

Le Service de médiation à la famille

M. Philip J. Harter, consultant, Washington, spécialiste du « ADR » (Alternative Means of Dispute Resolution) et président de l'*Administrative Law Section of the American Bar Association*

Bureau fédéral d'examen et d'évaluation environnementale (BFEÉE)

M^c Guy Baron, Justice Canada

Annexe 2 **Les habiletés
recherchées
chez un médiateur**

Les habiletés recherchées chez un médiateur

La Commission de la santé et de la sécurité du travail

- le sens des relations humaines;
- de l'empathie;
- un sens de l'écoute;
- une capacité de résister aux agressions et aux pleurs;
- de l'humour;
- un esprit créatif;
- un sens de la justice;
- une passion pour son travail
- l'écoute;
- laisser transpirer son impartialité;
- aptitude à convaincre;
- capacité de résistance au stress;
- habileté de pouvoir s'analyser et de se remettre en question;
- capacité d'analyse et de synthèse.

La Commission des droits de la personne

- être capable de percevoir le vrai du faux; savoir connaître les motifs cachés de quelqu'un;
- être pro-actif;
- s'assurer de bien savoir ce que le plaignant veut, et ce qu'il peut obtenir;
- utiliser son gros bon sens;
- être sensible au momentum qui existe dans une médiation;
- avoir du savoir être.

L'Office de protection du consommateur

- l'écoute active;
 - bon jugement;
 - bonne connaissance des lois et règlements.
-

Les habiletés recherchées chez un médiateur

La Direction générale des services judiciaires (Petites créances)

- rester calme, confiant et optimiste;
- faire preuve d'empathie;
- susciter chez les parties une écoute réciproque;
- aller chercher les informations pertinentes et les données de base du conflit et découvrir les intérêts sous-jacents et les possibilités de règlement;
- gérer l'interaction entre les deux parties et faire face à des émotions intenses, à des attaques personnelles et à des stratégies de manipulation;
- faciliter la communication et stimuler une discussion productive;
- persuasif;
- garder les négociations actives et amener les gens à conclure;
- bien accueillir les parties;
- contact visuel;
- écoute active;
- refléter à la personne ce qu'on a compris;
- attentif au non-verbal et le prendre en considération;
- se placer au niveau des parties pour bien communiquer avec elles.

La Régie du logement

- avoir beaucoup de facilité avec les gens;
- s'exprimer simplement mais bien;
- savoir garder son calme;
- savoir identifier le nœud du problème et pouvoir en faire la synthèse;
- pouvoir s'ajuster au niveau des gens;
- avoir une connaissance de la nature humaine.

La Direction de la conciliation de la médiation et de la prévention, ministère du Travail

- une ouverture d'esprit;
 - avoir un jugement sûr;
 - avoir une capacité de synthèse;
 - être impartial et objectif.
-

Les habiletés recherchées chez un médiateur

Le Conseil des services essentiels

- avoir du jugement;
 - être flexible;
 - avoir un sens de l'humour;
 - une grande capacité d'analyse;
 - être diplomate.
 - un esprit rapide;
 - un solide jugement allié à un sens pratique bien développé;
 - de bonnes capacités intellectuelles;
 - l'impartialité et la neutralité;
 - une personnalité amicale;
 - un bon sens de l'humour;
 - la facilité de contact et d'expression;
 - la diplomatie;
 - la politesse et le tact;
 - la patience;
 - le désir d'aider les parties;
 - le sens du «timing»;
 - l'intégrité et l'honnêteté;
 - la capacité de se gagner la confiance des parties;
 - la capacité d'empathie;
 - la capacité d'auto-critique;
 - l'endurance physique;
 - la fermeté;
 - la capacité d'écoute;
 - la capacité d'animer des discussions;
 - la confiance de soi;
 - la discrétion;
 - le pouvoir de persuasion;
 - le courage;
 - la flexibilité;
 - la tolérance.
-

Les habiletés recherchées chez un médiateur

La médiation de la famille

- sens de l'humour;
 - capacité d'écoute active;
 - capacité de causer avec les gens;
 - patience;
 - connaissance générale du domaine dans lequel il intervient;
 - compréhension des phénomènes;
 - capacité de réponse;
 - neutralité;
 - capacité d'entrer dans le monde de chacune des parties;
 - capacité de clore;
 - capacité de saisir le non-verbal;
 - connaissance de son propre cadre de référence personnel;
 - capacité de faire dire au lieu de dire;
 - capacité de se frustrer et ne pas apporter la solution;
 - aisance face aux différents types de conflit;
 - capacité de laisser exprimer le conflit sous ses diverses formes;
 - ouverture d'esprit;
 - capacité d'être créatif et inventif;
 - croyance en la personne, sa capacité de trouver des solutions et d'évolution;
 - maturité;
 - humilité un super lâcher prise;
 - sainteté.
-

Les habiletés recherchées chez un médiateur

Le Centre d'arbitrage commercial,
national et international du Québec

- avoir une expérience considérable dans le milieu des affaires ou dans les milieux académiques ou professionnels;
- respect de leurs pairs dans l'occupation qu'ils ont choisie;
- considérés comme absolument compétents pour agir comme médiateur dans le champ de leur expertise;
- avoir une approche neutre et impartiale dans la résolution des différends;
- avoir la capacité d'évaluer des points de vue opposés et de déterminer la valeur des arguments soumis;
- connaître les habiletés recherchées chez un médiateur et tenter de les développer;
- signer la déclaration d'indépendance et respecter le protocole d'entente et le Règlement de conciliation et de médiation du Centre.

M. Philip J. Harter

- être vulgarisateur;
- surtout avoir du « leadership ».

L'École nationale d'administration
publique

- la neutralité et être acceptable aux deux parties;
- la capacité de synthèse et d'analyse;
- la capacité d'accepter l'émotion et de contrôler son émotion;
- l'aptitude à pouvoir animer une rencontre;
- la capacité d'accepter l'ambiguïté;
- l'habilité à pouvoir accepter des niveaux importants de stress et de conflits;
- la patience;
- la capacité d'écoute;
- l'aptitude à pouvoir se remettre en question;
- la persistance, la créativité et la compétence.

L'Université du Québec à Montréal

- la connaissance de soi;
 - la capacité de pouvoir s'analyser soi-même;
 - le contrôle de son émotivité;
 - l'expression verbale;
 - la capacité d'analyse et de synthèse, c'est-à-dire, pouvoir discerner ce qui est essentiel et accessoire;
 - l'aptitude à créer un climat de confiance.
-

