



14 juin 2019

CEPEJ(2019)8

**COMMISSION EUROPEENNE POUR L'EFFICACITE DE LA JUSTICE
(CEPEJ)**

**Boîte à outils pour le développement de la médiation
Assurer la mise en œuvre des lignes directrices de la CEPEJ sur la médiation**

Lignes directrices sur la conception et le suivi des programmes de formation à la médiation

Document élaboré conjointement avec l'Institut international de médiation



*Telle qu'adoptée lors de la 32^{ème} réunion plénière de la CEPEJ
Strasbourg, 13 et 14 juin 2019*

L'objectif du présent outil est de fournir des orientations aux gouvernements des États membres et aux parties prenantes de la médiation sur la manière de mettre en place et de maintenir des programmes de formation de médiateurs efficaces et de qualité, en harmonisant des normes minimales de formation et en assurant un nombre adéquat de médiateurs bien formés pour chaque juridiction des États membres.

En raison de son expertise dans l'élaboration de normes professionnelles communes pour les médiateurs, les avocats et les autres personnes impliquées dans les processus collaboratifs de règlement des différends et de négociation, cet outil a été élaboré conjointement avec l'Institut international de médiation (IMI).¹

Cet outil a été développé en référence au point 1. Disponibilité des Lignes Directrices de la CEPEJ sur la médiation.

1. Enregistrement des programmes de formation

Il existe, dans certaines juridictions, une réglementation officielle relative aux cours de formation en médiation. Celle-ci peut prendre la forme d'une autoréglementation par l'intermédiaire d'un organisme professionnel, ou d'une réglementation directe par l'organisme gouvernemental compétent ou par le ministère de la Justice. Lorsqu'un tel enregistrement externe existe, il fournit des normes minimales de formation qui peuvent être appliquées objectivement à tous les cours dans n'importe quelle juridiction. Il sert non seulement de point de référence pour les nouveaux venus, mais il peut également contribuer à relever les normes générales de formation.

S'il y a une exigence au sein d'une juridiction quant à l'enregistrement d'une formation, celle-ci doit être respectée par le prestataire de formation.

2. Prestataires de formation

Des organismes publics ou privés (avec ou sans but lucratif) peuvent offrir des cours de formation en médiation et être accrédités pour fournir de la formation.

Il est souhaitable qu'un organisme d'accréditation ne soit pas lui-même prestataire de formation pour garantir son indépendance et éviter une concurrence déloyale.

Étant donné le lien étroit qui existe entre la formation et la pratique, il est recommandé que les prestataires de formation ne soient pas empêchés d'agir comme prescripteurs de services de médiation, afin de faciliter et de soutenir la pratique des participants en tant qu'observateurs ou co-médiateurs une fois les modules de formation terminés.

Lorsque les prestataires de formation ne sont pas simultanément des prescripteurs de services de médiation, ce qui pourrait être le cas d'universités et d'instituts, ils devraient néanmoins assurer une formation pratique suffisante.

3. Contenu du cours

Tout en maintenant la flexibilité des prestataires de formation d'inclure dans le cours un contenu qui répond aux besoins de leur contexte social, culturel et juridique et philosophique spécifique, certains sujets restent fondamentaux dans tout programme de formation en médiation et doivent être couverts. Il s'agit des thèmes spécifiés dans l'annexe "Programme de formation de base des médiateurs" ci-dessous.

Si la réglementation nationale d'un État membre spécifique l'exige, le prestataire de formation devra également intégrer d'autres sujets ne figurant pas dans l'annexe ci-dessous dans son cours de formation des médiateurs.

¹ L'IMI réunit également les parties prenantes de la médiation, promeut la compréhension et diffuse les compétences, le tout en tant que non prestataire de services
<http://www.imimmediation.org/>

Les prestataires de formation peuvent inclure d'autres sujets de développement des connaissances et des compétences, élargissant ainsi la portée de la formation.

La méthodologie et le contenu de la formation doivent prendre en considération les antécédents, le niveau initial de connaissances et l'expertise pratique des participants à la formation.

Le programme de formation des médiateurs devrait aborder, révéler et encourager les bonnes pratiques sur le terrain.

Il est fortement recommandé que la formation en médiation soit suivie d'une supervision, d'un mentorat et d'un perfectionnement professionnel continu ; d'une mise en place, d'une amélioration et d'une mise à jour des connaissances et des compétences professionnelles du médiateur et d'une formation sur les nouveaux développements dans ce domaine.

4. Cadre de compétences

Un cadre de compétences doit être inclus dans le programme de formation et utilisé tout au long de la formation pour indiquer clairement aux participants les compétences de médiation qu'ils doivent acquérir. Il peut également être utilisé par les formateurs, les coaches et les évaluateurs pour fournir un encadrement, des commentaires, une évaluation et un retour aux participants en fonction d'un ensemble clair de critères de compétences.

En conséquence, la formation doit disposer d'un « cadre de compétences » qui définit de manière claire et concise les compétences de base qu'un médiateur efficace doit maîtriser. Ce cadre doit être cohérent avec les compétences demandées et le contenu de la formation.

Pour élaborer un cadre de compétences à utiliser dans le cadre d'un cours, les prestataires de formation pourraient s'inspirer de :

- leurs propres connaissances individuelles et organisationnelles en matière de formation des médiateurs;
- des sources externes existantes, y compris la législation pertinente et d'autres éléments publiés.

5. Inscription et accessibilité

En général, il n'y a pas d'exigences particulières en termes de qualifications ou d'expérience préalables requises pour s'inscrire à un cours de base en médiation.

A l'inverse, les cours avancés ou spécialisés en médiation exigent des participants des connaissances et/ou une pratique de la médiation attestées.

La formation en médiation exige que les participants parlent couramment la langue du cours pour leur permettre de participer pleinement aux activités de formation, en particulier lors de mises en situation et de jeux de rôle.

6. Honoraires

Les frais de la formation à la médiation devraient comprendre l'apprentissage, la formation pratique et l'évaluation par les formateurs, et le matériel de formation.

Les États membres devraient être encouragés à financer la formation à la médiation lorsque cela se justifie, par exemple pour mettre en œuvre et diffuser la médiation en général ou pour élaborer des projets spécifiques et/ou des initiatives juridiques.

Les États membres et les prescripteurs de services de médiation chargés de la formation devraient être encouragés à accorder des bourses en fonction des besoins économiques des participants.

7. Durée du cours

Pour qu'un cours couvre de manière adéquate le contenu nécessaire et en utilisant des méthodologies appropriées, les cours devraient comporter un nombre d'heures de formation d'au moins 40 heures, ce qui constitue le minimum acceptable pour l'enseignement des aspects pratiques des compétences des médiateurs, sachant que ces formations sont uniquement destinées à former des personnes à un niveau basique relativement aux compétences de médiateur. Ceci n'inclut pas la préparation avant le cours, le déjeuner et les pauses.

Ce niveau minimal de 40 heures ne devrait toutefois pas empêcher les prestataires de formation d'aspirer à un plus grand nombre d'heures de pratique, étant donné que plus de pratique se traduira par de meilleures possibilités d'apprentissage pour les participants. Par conséquent, dans la mesure du possible, un nombre d'heures de formation supérieur à 40 est suggéré.

8. Taille du groupe

L'un des facteurs clés qui influent sur la qualité d'un cours est de veiller à ce que les participants aient suffisamment d'occasions d'interagir entre eux et avec les formateurs. Il est généralement admis qu'un nombre trop élevé de participants par classe et un faible nombre de formateurs peuvent compromettre la qualité du cours.

Il est recommandé que les cours aient un nombre maximum de 30 étudiants par classe, avec un ratio formateur/étudiants allant d'un formateur pour 6 participants à un formateur pour 10 participants au maximum.

Certains des facteurs à prendre en compte pour déterminer le ratio participants/formateurs sont les suivants :

- l'effectif global des classes ;
- la répartition de l'enseignement, de l'encadrement, de l'évaluation et du nombre de jours ;
- la présence d'assistants formateurs, d'animateurs ou de coaches.

Par exemple, si la classe n'est composée que de 12 élèves, un ratio de 1 pour 12 pourrait être approprié pour les présentations. Cependant, un ou deux formateurs pourraient apporter leur soutien lorsque les élèves pratiquent des jeux de rôle.

9. Approche pédagogique générale

Étant donné l'accent mis sur la préparation des participants à la pratique de la médiation, et non sur l'étude de la médiation en tant que matière académique, le cours devrait être participatif, interactif et centré sur les participants. Pour ce faire, diverses méthodes d'enseignement devraient être utilisées, notamment des cours magistraux, des vidéos, des exercices interactifs, du travail individuel, des discussions de groupe, des discussions en binômes et des jeux de rôle. Pour la partie pratique de tout cours conçu pour enseigner le processus et les compétences nécessaires pour être un médiateur efficace, les proportions de découpage du temps suivantes devraient être consacrées à ces différentes approches:

- Enseignement/contribution/présentation de connaissances - environ 10 % ;
- Exercices et discussions - environ 40 % ;
- Jeux de rôle, coaching et feedbacks - environ 50%.

10. Documents pour les participants

Le type de matériel qui peut être distribué en version papier ou électronique avant le début d'un cours comprend :

- Manuel du cours/cahier d'exercices ;
- Documents supplémentaires tels que des instructions générales pour les jeux de rôle ;
- Règles et procédures de médiation, législation pertinente ;
- Articles et manuels scolaires.

Lorsqu'il est nécessaire de préparer le cours à l'avance, les participants doivent recevoir le matériel complet suffisamment à l'avance pour leur permettre de se préparer adéquatement. À titre indicatif, il est suggéré de le faire au plus tard deux semaines avant le début du cours.

De la même manière, lorsque les participants sont tenus de se préparer à leurs rôles avant les jeux de rôle, des notes d'information confidentielles devraient être fournies suffisamment à l'avance pour leur permettre de se préparer. Il est suggéré de le faire au plus tard une semaine avant le début du cours.

11. Mise en place de jeux de rôle

Les jeux de rôle permettent aux participants de mettre en pratique un large éventail de compétences en médiation dans un environnement simulé et de bénéficier du feedback et de l'encadrement d'un médiateur expérimenté, agissant en tant que formateur. Par conséquent, des jeux de rôle devraient être planifiés et organisés pour donner aux participants le maximum d'occasions d'apprendre.

Un jeu de rôle est ici défini comme une situation simulée dans laquelle le médiateur met en pratique un large éventail de compétences, éventuellement à travers plusieurs phases du processus. Il convient de le distinguer ce jeu de rôle d'un exercice basé sur des scénarios plus court, conçus pour mettre en pratique une compétence spécifique, par exemple un exercice court pour pratiquer l'écoute active ou des exercices de perception de la réalité.

Lors de la conception de jeux de rôle dans le cadre d'un cours, les éléments suivants devraient être pris en compte :

- Chaque jeu de rôle d'un cours devrait comporter un maximum de six personnes pour une médiation bipartite. Ceci est recommandé pour que les jeux de rôle restent gérables pour qu'un nouveau médiateur puisse pratiquer adéquatement, et pour permettre un engagement maximum des autres participants en tant que joueurs de rôle ;
- Le temps dédié à la médiation en elle-même dans les jeux de rôles devraient être d'au moins 45 minutes afin que le médiateur dispose de suffisamment de temps pour mettre en pratique un éventail de compétences à mesure que la médiation se développe ;
- Au moins 50 % de tous les jeux de rôle devraient être supervisés par un formateur expérimenté, et parmi ceux-ci, un formateur superviseur devrait être présent pendant au moins 50 % du temps réel du jeu de rôle. Il s'agit d'un niveau minimum de supervision et d'encadrement pour les jeux de rôle, et les prestataires de formation devraient aspirer au niveau le plus élevé possible de jeux de rôle encadrés ou supervisés ;
- Lorsque des jeux de rôle sont utilisés comme moyen d'évaluation, ceux-ci devraient être supervisés par l'évaluateur pendant 100 % du temps du jeu de rôle ;
- Les formateurs devraient alterner entre les groupes et les participants pour s'assurer qu'une variété d'approches de formation est assurée pour tous les participants ;
- Dans les cours qui contiennent une évaluation, tout formateur qui forme un participant ne devrait pas participer à une évaluation de ce participant ;
- Tout au long de la formation, les jeux de rôle devraient permettre à tous les participants de travailler avec le plus grand nombre possible de leurs camarades ;
- Afin d'assurer l'équité et l'égalité de participation, tous les participants devraient participer au même nombre de jeux de rôle ;
- Les jeux de rôle devraient porter sur des sujets variés et permettre la pratique des différentes étapes du processus de médiation.

12. Fournir un « feedback »

Les participants apprennent non seulement en mettant en pratique les compétences des médiateurs, mais aussi en recevant des retours de la part de médiateurs expérimentés jouant le rôle de formateurs tout au long de la formation. Les programmes de formation devraient fournir des occasions d'obtenir un tel « feedback » pour les participants. Ce feedback devrait être fourni à l'aide d'un cadre de compétences (mentionné à l'article 4 ci-dessus) afin d'assurer la cohérence de l'approche. Les formateurs devraient être formés à donner un feedback efficace.

Différentes méthodes peuvent être utilisées pour fournir un feedback, notamment :

- Coaching de groupe lors d'un jeu de rôle. Dans ce cas, le feedback est non seulement utile pour le participant jouant le rôle de médiateur, mais aussi pour les autres participants impliqués dans le jeu de rôle ;
- Feedback individuel après un jeu de rôle. Cela permet d'être plus ciblé et plus détaillé sur la performance du participant et peut accroître les possibilités de changement de comportement pendant le cours, en particulier pour les cours dans lesquels un participant se prépare à une évaluation. Bien que ce ne soit pas obligatoire, les responsables des cours devraient aspirer à concevoir leurs programmes de manière à inclure au moins une occasion de fournir un feedback individuel et privé ;
- Il est recommandé de fournir un feedback à l'écrit sur la performance d'un participant, particulièrement lors d'un élément d'évaluation d'un cours.

13. Évaluation de la performance et accréditation

Si un cours est conçu pour évaluer, certifier ou accréditer un participant comme ayant les compétences et les connaissances nécessaires pour régler un différend de façon appropriée, il doit contenir une évaluation réelle de la compétence de médiateur du participant par rapport à son propre cadre de compétences. En ce qui concerne l'évaluation des compétences d'un médiateur, elle devrait se faire à l'aide de la performance d'un participant au cours d'un jeu de rôle.

Les éléments suivants devraient être pris en compte lors de la conception du processus d'évaluation :

- Bien qu'une certaine forme d'évaluation continue tout au long du cours puisse être incluse dans le processus d'évaluation, il devrait y avoir au moins une évaluation distincte fondée uniquement sur la performance pendant un jeu de rôle ;
- Les évaluations pourraient être enregistrées et elles-mêmes évaluées par la suite, bien que les évaluations en direct soient généralement plus souhaitables ;
- une seule évaluation constitue le nombre minimal, il est recommandé de tenir deux séances d'évaluation différentes pour chaque participant par des évaluateurs différents. Cela favorise l'équité et évite la partialité de l'évaluateur. Une même évaluation peut également être faite par deux évaluateurs ;
- Il est recommandé que chaque jeu de rôle d'évaluation dure au moins une heure, sans compter le temps nécessaire pour rédiger un accord de règlement.

Si les connaissances théoriques en médiation doivent également être évaluées, cela peut se faire au moyen d'un test écrit ou oral, ou au moyen de devoirs avant ou après le cours, et devrait être conforme aux exigences en matière de connaissances énoncées dans le cadre de compétences du prestataire.

14. Politique en matière de plaintes et d'appels

Tous les cours devraient avoir une politique écrite claire sur les plaintes des participants qui sont insatisfaits de la qualité du cours.

De plus, pour les cours qui comportent un élément d'évaluation, il devrait y avoir un processus d'appel ou de révision clairement établi pour les participants qui ne sont pas satisfaits des résultats de leur évaluation.

15. Formateurs, coaches et évaluateurs

Ceux qui apportent leur contribution à un programme de formation peuvent être divisés en trois rôles clés :

- un formateur transmet les compétences et les connaissances énoncées dans le programme ;
- un coach observe la performance d'un participant dans le rôle de médiateur, habituellement au cours d'un jeu de rôle, et fournit un encadrement et un retour au participant, pendant et après le jeu de rôle, afin d'améliorer ses compétences en tant que médiateur ;
- un évaluateur observe également la performance d'un participant et fournit une évaluation formelle de ses compétences. Il peut également fournir un retour écrit sur la performance du participant, qui est normalement donné à la fin de l'évaluation.

Etre formé :

Toute personne souhaitant devenir formateur, coach ou évaluateur devrait avoir participé avec succès à un cours de formation en médiation et, lorsque l'inscription d'un médiateur est requise dans une

juridiction, les formateurs, coaches et évaluateurs devraient être des médiateurs inscrits. Ils devraient également avoir suivi une formation suffisante en formation de formateurs pour assumer leur rôle. Par la suite, ils devraient être suffisamment entourés par des formateurs, coaches et évaluateurs expérimentés lors de leurs premiers cours capables de leur fournir un feedback et de les rassurer quant à la qualité de la prestation aux participants.

Rester à jour en tant que médiateurs :

Idéalement, les formateurs, coaches et évaluateurs devraient avoir mené au moins deux médiations réelles d'au moins quatre heures au cours de chacune des trois années précédentes avant d'être nommés. Une fois nommés, ils devraient faire deux médiations d'au moins quatre heures par année ET être en mesure de démontrer qu'ils ont maintenu leur perfectionnement professionnel continu de six heures par année.

Rester à jour en tant que formateurs, coaches et évaluateurs :

Ils devraient offrir au moins un cours de formation de base en médiation ou un cours de mise à jour tous les deux ans. Les coaches et les évaluateurs devraient encadrer et/ou évaluer au moins quatre séances de jeux de rôle sur une période de deux ans.

Les participants au cours devraient être invités à faire part de leurs commentaires sur le rendement du formateur et à les transmettre à ceux qui dispensent le cours. Le feedback des pairs entre les formateurs, coaches et évaluateurs devrait également être pris en compte.

16. Gestion de la qualité et normes internationales d'excellence

Des mesures de gestion de la qualité et de contrôle indépendant devraient être appliquées pour garantir un contenu suffisant, la mise à disposition de la formation, de l'évaluation des performances et de l'accréditation.

Les prestataires de formation en médiation sont encouragés à comparer la formation qu'ils proposent aux normes internationales afin de rassurer les futurs participants sur la qualité du cours qu'ils envisagent d'entreprendre.

Les prestataires de formation pourraient envisager de certifier leurs programmes auprès du « Programme de formation de médiateurs certifiés » (CMTP) de l'Institut international de médiation.

Une inscription réussie à l'IMI-CMTP signifie que les programmes de formation répondent aux normes internationales indépendantes en matière de formation des médiateurs. Il s'agit d'une garantie de qualité qui peut être utilisée par les organisations dans la commercialisation de leurs employés et de leurs services ; elle contribue également à faire en sorte que ces organisations continuent de se développer et de prospérer tout en cherchant à atteindre les standards les plus élevés.

Programme de formation de base des médiateurs

Annexe aux Lignes directrices pour la conception et le suivi des programmes de formation à la médiation

1. Développement des connaissances

Les programmes de formation devraient couvrir au moins ces principaux domaines de développement des connaissances :

1.1 Théorie des conflits

1.2 Le règlement traditionnel des différends et la médiation

1.3 Les bases de la médiation :

1.3.1 Principes de base de la médiation :

- a. Volontariat
- b. Confidentialité
- c. Indépendance, impartialité et neutralité du médiateur
- d. Autodétermination et contrôle du processus par les parties
- e. Égalité des parties
- f. Créativité et durabilité
- g. Flexibilité
- h. Rapport coût-efficacité

1.3.2 Objectifs de la médiation

1.3.3 Indications et contre-indications de la médiation pour évaluer s'il est approprié de recourir à la médiation

1.4 Les principaux attributs d'un médiateur :

- a. Attitude et rôle du médiateur
- b. Crédibilité
- c. Compétences et techniques de base
- d. Attributs liés à l'éthique professionnelle
- e. Exigences et pratiques professionnelles

1.5 Rôles des parties, de leurs avocats et des autres participants à la médiation

1.6 Styles de médiation

1.7 Étapes de la médiation² :

- a. Préparation
- b. Ouverture
- c. Exploration
- d. Négociation
- e. Accord

1.8 Cadre juridique de la médiation et législation relative à la médiation, y compris l'examen du cadre juridique de la médiation obligatoire et des dispositions permettant de ne pas donner suite au processus de médiation après un premier entretien obligatoire (« *opt-out mediation* »), le cas échéant

1.9 Interaction entre les médiateurs, les juges, les avocats, les utilisateurs de la médiation et les autres parties prenantes à la médiation

² Il existe de nombreux modèles différents pour le processus de médiation et le modèle ci-dessous est fourni uniquement à titre d'illustration.

1.10 Principales caractéristiques et différences de la médiation en matière civile, familiale, pénale et administrative

2. Formation des compétences pratiques

En termes de développement des compétences, les sujets de compétences essentielles qui devraient être couverts, démontrés et pratiqués dans tout programme de formation sont :

- a. Formes d'écoute et stratégies de communication
- b. Compétences et techniques de gestion du processus de médiation, y compris, mais sans s'y limiter, le recours à des réunions conjointes et privées
- c. Stratégies de négociation et compétences pour gérer le contenu du litige
- d. Façons de répondre aux divers comportements des parties
- e. Aptitudes à la résolution de problèmes et à la prise de décisions
- f. Compétences en matière d'analyse et de gestion des conflits, y compris le choix raisonnable d'une stratégie et de méthodes de résolution des conflits
- g. Compétences de co-médiation

Les formateurs peuvent inclure d'autres sujets axés sur les compétences, notamment la gestion des émotions, le traitement des personnes difficiles, la réaction à l'impasse, la programmation neurolinguistique, etc.

Les formations sur les compétences des médiateurs devraient être participatives, interactives et axées sur l'apprenant. Pour ce faire, il convient d'utiliser diverses méthodes d'enseignement, notamment des cours magistraux, des vidéos, des exercices interactifs, des travaux individuels, des discussions de groupe, des discussions en binômes et des jeux de rôle. Comme ligne directrice, pour la partie pratique de tout cours conçu pour enseigner le processus et les compétences nécessaires pour devenir un médiateur efficace, une part importante devrait être consacrée aux jeux de rôle, au coaching et au feedback, ainsi qu'aux discussions et aux exercices.

3. Particularités des programmes de formation spécialisés en médiation

D'autres sujets et exercices de développement des compétences devraient être couverts dans les programmes spécialisés de formation en médiation.

Pour la formation à la médiation en matière familiale :

- a. Principes fondamentaux de la médiation familiale
- b. Connaissance suffisante du droit de la famille
- c. Modèles de médiation familiale
- d. Compétences du médiateur familial
- e. Limites du principe de confidentialité
- f. Une médiation axée sur l'enfant et l'intérêt supérieur de l'enfant
- g. Participation des enfants
- h. Réunions d'évaluation (étape de pré-médiation)
- i. Violence domestique
- j. Déséquilibre de pouvoir
- k. Cadre juridique international

Pour la formation à la médiation en matière civile :

- a. Connaissance suffisante des dispositions d'ordre public et du droit de la protection sociale dans les domaines dans lesquels ils pratiquent en particulier :
 - i. dans les litiges relatifs aux baux et aux loyers
 - ii. dans le domaine du droit du travail
 - iii. en droit de la consommation
- b. Déséquilibre de pouvoir
- c. Modèles de médiation civile
- d. Cadre juridique international

Pour la formation à la médiation en matière pénale :

- a. Connaissance suffisante du système de justice pénale

- b. Différentes méthodes de justice réparatrice
- c. La relation entre la justice pénale et la médiation
- d. Compétences et techniques de communication et de travail avec les victimes, les délinquants et les autres personnes engagées dans le processus de médiation, y compris les connaissances de base sur les réactions des victimes et des délinquants
- e. Compétences spécialisées pour la médiation en cas d'infractions graves et d'infractions impliquant des mineurs

Pour la formation à la médiation en matière administrative :

- a. Principes fondamentaux de la médiation en matière administrative
- b. Connaissance suffisante du droit constitutionnel et administratif
- c. Équilibre entre les principes de confidentialité de la médiation et de transparence de l'activité administrative
- d. Les limites de l'intérêt public
- e. Le rôle du médiateur - particularités des principes d'indépendance et d'impartialité
- f. Réunions d'évaluation (étape de pré-médiation)
- g. Code d'éthique du médiateur dans le domaine administratif