



17 juin 2021

CEPEJ(2021)7

**Commission européenne pour l'efficacité 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

**PROGRAMME DE SENSIBILISATION ET DE FORMATION À LA MÉDIATION POUR LES AGENTS
D'EXECUTION**

assurer l'efficacité du renvoi judiciaire à la médiation

Document élaboré conjointement avec l'Union Internationale des Huissiers de Justice



***Document adopté par la CEPEJ lors de sa 36ème réunion plénière
les 16 et 17 juin 2021***

Introduction

Depuis de nombreuses années la profession d'agent d'exécution est active dans le domaine de la médiation de par la nature de ses fonctions.

Il a été reconnu que les agents d'exécution¹, par les qualités d'impartialités, de neutralité ou encore de confidentialité inhérente à leur fonction d'officier ministériel apparaissent comme le professionnel tout désigné pour intervenir en qualité de médiateurs dans le cadre des modes alternatifs de règlement des conflits.

Ils jouent, dans la pratique quotidienne de leur métier, un rôle crucial en matière de gestion des différends.

Les agents d'exécution doivent en effet quotidiennement tenter de concilier deux intérêts opposés, d'un côté l'intérêt du créancier désireux de recouvrer ce qui lui est dû en vertu d'un titre exécutoire et de l'autre côté la partie débitrice ne sachant ou ne désirant pas rembourser la dette à laquelle elle a été condamnée. Il s'agit ici de ce que l'Union Internationale des Huissiers de Justice (UIHJ) nomme la « médiation post-judiciaire », méthode par laquelle l'agent d'exécution tente d'obtenir des parties un accord par la négociation soit d'un plan de paiement, soit obtenir une remise d'intérêts voire encore obtenir une diminution de la dette contre un paiement de la somme négociée.

Les agents d'exécutions doivent dès lors être capable de communiquer d'une manière juste et équilibrée afin d'amener à bien leur mission principalement judiciaire mais régulièrement également dans leurs missions accessoires tel que par exemple le recouvrement amiable.

Il est donc essentiel que les agents d'exécution connaissent et comprennent parfaitement le processus et les avantages de la médiation non seulement pour exercer la médiation dite « post-judiciaire » mais également afin de pouvoir intervenir en qualité de médiateurs de manière plus large dans le cadre des modes alternatifs de règlement des conflits.

Ce programme de formation a été développé dans le cadre de la mise en œuvre du Guide de la médiation pour les agents d'exécution élaboré par la Commission pour l'efficacité de la justice du Conseil de l'Europe (CEPEJ).

Même si, à ce jour, peu de pays membres du Conseil de l'Europe (France, Belgique, Italie, Pays- Bas, Portugal, Suisse et l'Espagne entre autres) permettent aux agents d'exécution d'exercer officiellement comme médiateur il est important de sensibiliser les agents d'exécution dans leur globalité à la médiation en matière civile et commerciale. Le rôle des agents d'exécution en tant que médiateur est également confirmé par les Lignes directrices de CEPEJ (2009) 11 REC sur l'exécution (Ligne directrice 8).²

Le programme de formation et de sensibilisation a dès lors été conçu pour fournir aux agents d'exécution les outils et les techniques nécessaires pour non seulement exercer leur mission d'exécution forcée des décisions judiciaire en apportant la solution de la médiation « post-judicaire » aux parties mais également en leur permettant d'intégrer cette activité de médiation dans leurs nouvelles compétences pour les pays membre du Conseil de l'Europe qui ne la connaissent pas.

Le programme est basé sur le modèle de formation basé sur les compétences, qui, en général, est un instrument analytique populaire permettant de répondre à la question principale de savoir ce que les agents d'exécution doivent savoir, faire et ressentir dans un environnement de travail afin d'être efficaces.³ Les

¹ Dans certains Etats membres du Conseil de l'Europe les agents d'exécution sont fonctionnaires et relèvent de la fonction publique et du ministère de la justice et n'offrent dès lors pas de service de formation aux agents d'exécution (p.ex. Allemagne, Autriche, Suède). La présente étude se dirige dès lors principalement aux agents d'exécution qui exerce sous un statut libéral et indépendant qui exercent à côté de leur compétence d'exécution forcée des décisions de justice également d'autres activités tel que par exemple la médiation.

² La procédure d'exécution devrait être suffisamment souple pour permettre à l'agent d'exécution de disposer d'une marge de manœuvre raisonnable pour conclure des arrangements avec le défendeur, lorsqu'il existe un consensus entre le demandeur et le défendeur. Ces arrangements devraient être soumis à un contrôle approfondi afin de garantir l'impartialité de l'agent d'exécution et la protection des intérêts du demandeur et des tiers. Le rôle de l'agent d'exécution devrait être clairement défini par le droit national (par exemple son degré d'autonomie). Ils peuvent (par exemple) avoir le rôle d'un « médiateur post judiciaire » pendant la phase d'exécution. « Lignes directrices pour une meilleure mise en œuvre de la recommandation existante du Conseil de l'Europe sur l'exécution » disponible sur <<https://rm.coe.int/16807473cd>>.

³ Au sein de l'Union européenne, les compétences sont définies comme suit : « la capacité avérée d'utiliser des connaissances, des aptitudes et des capacités personnelles, sociales et/ou méthodologiques, dans des situations de travail ou d'étude et dans le cadre du développement professionnel et personnel. Dans le contexte du cadre européen

compétences professionnelles sont ancrées dans les capacités humaines individuelles mais peuvent également être formées et développées pour être déployées dans un contexte social. Puisque ce modèle basé sur les compétences est déjà utilisé pour les programmes de formation des agents d'exécution, il peut être utilisé séparément pour le programme de formation à la médiation. A cet égard, nous distinguons différents types de compétences : professionnelles, personnelles, sociales, méthodologiques et techniques. La formation visant à développer ces compétences implique des connaissances juridiques, mais aussi des compétences en matière de communication et des techniques psychologiques de gestion des relations avec les clients et les parties, ainsi que l'éthique, etc. L'accent est mis sur les lois spéciales et l'approfondissement de la compréhension de la profession. Le développement des compétences professionnelles implique de s'exercer dans un environnement de formation sûr et d'appliquer les connaissances acquises et les modèles de travail dans des situations aussi proches que possible de la vie réelle.

Les Lignes directrices de la CEPEJ pour une meilleure mise en œuvre des recommandations existantes concernant la médiation familiale et la médiation en matière civile (CEPEJ 2007(14), adoptées le 7 décembre 2007) mentionnent au point 22 qu'au minimum, les points suivants devraient être couverts dans la formation à la médiation : les principes et les objectifs de la médiation, l'attitude et l'éthique du médiateur, les phases du processus de médiation, le règlement traditionnel d'un litige et la médiation, l'indication, la structure et le déroulement de la médiation, le cadre juridique de la médiation, les compétences et les techniques de communication et de négociation, les compétences et les techniques de médiation, une quantité adéquate de jeux de rôle et d'autres exercices pratiques, les particularités de la médiation familiale et l'intérêt de l'enfant (formation à la médiation familiale) et des différents types de médiation civile (formation à la médiation civile) et l'évaluation des connaissances et des compétences du stagiaire.

En effet, si les agents d'exécution souhaitent agir en tant que médiateurs eux-mêmes, ils doivent suivre le programme de formation à cette fin. Les Lignes directrices sur la conception et le suivi des programmes de formation des médiateurs adoptées par la CEPEJ en juin 2019 constituent une base importante pour l'élaboration d'une telle formation (CEPEJ(2019)8).

La formation proposée est composée de trois parties (générale, spécifique et pratique) que les Chambres nationales ou autre organisations nationales de la profession d'agent d'exécution peuvent adapter librement ou en fonction de leurs propres besoins et circonstances.

Il est important de consacrer suffisamment de temps à l'apprentissage pratique par le biais d'exercices pratiques et discussions. Par conséquent, il est recommandé qu'au moins 50 % du temps de formation soit consacré à ce type d'exercices.

La formation générale théorique

La formation initiale est une formation de base dont le but est de développer les compétences professionnelles en matière de médiation. Il s'agit d'une formation principalement théorique qui pourrait faire l'objet d'un apprentissage en ligne (e-learning). Cependant, le suivi de ce cours en présentiel est plus approprié.

La formation théorique au sein de la partie commune comprend les contenus minimaux suivants :

1. Notion de conflit.
 - a. Notion, distinctions, identification de la naissance et de l'escalade du conflit (généalogie du conflit) ;
 - b. Positions et réactions de chacun (médiés et médiateur) face au conflit ;
 - c. Approche du conflit en fonction des notions d'angoisse, de défense et de désir ;

2. Initiation à la médiation :
 - a. étude analytique des différents modes amiables et juridictionnels de règlement des conflits en ce compris le rôle des acteurs judiciaires, en termes d'information et de prescription ;
 - b. définition de la médiation ;
 - c. principes généraux de médiation ;
 - d. Phases du processus de médiation ;

des certifications, les compétences sont décrites en termes de responsabilité et d'autonomie. » Recommandation du Parlement européen et du Conseil du 23 avril 2008 établissant le cadre européen des certifications pour l'apprentissage tout au long de la vie.

- e. initiation à la négociation raisonnée.
 - f. Étude analytique des différentes formes de résolution de conflits (MARC) ;
 - g. Indication, structure et cours de la médiation ;
 - h. Boîte à outils philosophiques et psychosociaux pour analyser les rapports humains et intervenir par rapport à ceux-ci : les principes d'analyse et les paradigmes, le concept d'acteur psychosocial et des rapports psychosociaux, l'interactionnisme symbolique (Goffman), la théorie communicationnelle (Habermas), la théorie de la justification (Boltanski et Thévenot), la théorie de la reconnaissance (Honneth) et autres .
3. Droit en lien avec la médiation :
- a. la médiation en droit international ;
 - b. la médiation en droit européen ;
 - c. la médiation en droit national ;
 - d. le droit des obligations, le droit des contrats et le droit des biens en lien avec la médiation en ce compris notamment la distinction entre l'ordre public, les normes impératives et les règles supplétives ;
 - e. la responsabilité civile et le droit des assurances en lien avec la médiation ;
 - f. les obligations administratives, fiscales et sociales du médiateur agréé.
4. Sociologie en lien avec la médiation.
5. Psychologie en lien avec le médiateur et la médiation.
- a. Notions de savoir-être, aptitude et autodiscipline du médiateur ;
 - b. Notions de psychologie et psychopathologie (manipulations / personnalités, etc.) ;
 - c. Notions de dynamique et psychologie de groupes ;
 - d. Comprendre et appréhender les positions psychologiques des personnes en conflit (victime / bourreau / sauveur), les conflits et les problèmes personnels ;
6. Communication en lien avec la médiation.
- a. Analyse de situations auxquelles le médiateur est confronté (paradigmes coexistants -spirale dynamique ; contexte d'évolutions multiculturelles / interculturelles ou normatives ; notion de « problème » ; la construction sociale et relationnelle des problèmes) ;
 - b. Augmenter la capacité réflexive par rapport aux discours (distanciation, méta-position, etc.), aux dispositifs et aux pratiques de médiation ;
7. Déontologie et éthique.
- a. Distinctions entre éthique, morale et loi ;
 - b. Définitions et principes ;
 - c. Concepts d'égalité, d'équité et de justice ;
 - d. Règles déontologiques spécifiquement applicables aux médiateurs agréés ;
 - e. Respect de la volonté des parties ;
 - f. Etendue des compétences et pouvoirs du médiateur ;
8. Processus de médiation :
- a. le rôle du médiateur en ce compris la différence entre informer et conseiller ;
 - b. l'apport et le rôle des parties, des conseils en médiation, des experts et des autres intervenants potentiels ;
 - c. la gestion du cadre (agenda, lieux, logistique, caucus, émotions, usage éventuel des nouvelles technologies, etc.) ;
 - d. Appliquer concrètement les règles de communication et de négociation raisonnée (distinguer les personnes et les problèmes litigieux, distinguer les positions et les intérêts, identifier les besoins et intérêts individuels et/ou communs, etc.) ;
 - e. Accueil et gestion des émotions ;
 - f. Faire face aux tentatives de manipulation ;
 - g. Présentation de différents modèles de pratique de médiation ;
 - h. Usage des outils spécifiques du médiateur (écoute active, distanciation (par rapport à soi et au processus), observation, élaboration d'hypothèses, sociogramme, génogramme, créativité etc.).

Lors de l'élaboration du contenu de la formation et la méthode de formation, il convient de tenir compte du niveau de formation et de l'expertise pratique des agents d'exécution qui y participent. Rappelons que dans l'exercice de sa mission, l'agent d'exécution doit quotidiennement jongler entre les droits et obligations du créancier ainsi que du débiteur dont les intérêts ne sont pas facilement conciliable. Les agents d'exécution sont par l'exercice de leur fonction, habitués à pratiquer la médiation « post-judiciaire ».

L'aspect transfrontalier d'une situation devrait également être inclus dans cet enseignement. Un élément d'extranéité peut être présent dès l'entame d'un processus de médiation ou apparaître au cours de la médiation. Cette problématique devrait dès lors être contenue dans le programme d'enseignement.

Dans le cadre de cette formation initiale, les « Lignes directrices sur la conception et le suivi des programmes de formation à la médiation » adoptées par la CEPEJ en juin 2019, sont aussi à tenir en compte.

La formation spécifique théorique

La formation spécifique permet d'amener l'agent d'exécution vers des matières dans lesquelles il-elle peut, de par son expérience quotidienne, prendre toute sa place et accompagner de manière indépendante les parties qui se trouvent dans une situation de conflit.

La formation spécifique pour la médiation dans les affaires civiles comprend les contenus minimaux suivants :

1. Questions spéciales de droit des obligations en lien avec la médiation (contrats spéciaux : vente, mandat, entreprise, architecture, baux, etc. ; responsabilité civile) ;
2. Questions spéciales de droit des biens en lien avec la médiation : propriété, copropriété (en ce compris mitoyenneté), servitudes, autres droits réels immobiliers, publicité foncière, conflits entre voisins (en ce compris les aspects urbanistiques de certains différends), etc. ;
3. Questions spéciales de droit de la consommation en lien avec la médiation ;
4. Théorie et pratique de l'intervention des tiers payants (assureurs et autres) ;

Il s'agit ici d'augmenter la compétence de l'agent d'exécution, spécialiste en droit de l'exécution, aux autres matières relevant des matières civiles.

La formation pratique

Parallèlement à la formation théorique (générale et spécifique) il convient d'organiser une formation pratique comprenant les contenus minimaux suivant :

1. Les compétences en matière de communication ;
 - a. L'écoute active
 - b. L'intelligence émotionnelle pour comprendre les émotions de base
 - c. Interrogation et clarification
 - d. La clarification proprement dite
 - e. Aptitudes à l'expression orale ;
2. Les compétences en matière de négociation ;
3. Les étapes du processus de médiation ;
4. Les compétences en matière de médiation ;
5. Les interventions dans des situations concrètes ;
6. L'application des principes de médiation ;
7. Des jeux de rôles et des exercices de mise en situation ;
8. Questions efficaces, capacité à négocier ;

9. Développement des possibilités d'accords entre les parties.

10. Initiation à la médiation internationale en matière civile.

Durée de la formation

La formation des agents d'exécution doit comprendre un minimum de 50 heures, dont 20 heures au moins de formations théoriques et 20 heures au moins de formation pratiques.

Les organisations nationales ont la possibilité de prévoir certaines variations en ce qui concerne le temps consacré à chaque aspect de la formation, compte tenu du profil ou de la connaissance des personnes qui vont suivre la formation.

Afin de permettre aux agents d'exécution, candidats médiateurs d'intégrer les divers « savoir, savoir-faire et savoir-être », il est recommandé aux instituts de formation de ne pas prévoir plus de sept heures de cours (hors pause) par jour et de dispenser la formation commune sur une période de plus de deux mois.

En ce qui concerne, la formation permanente ou continue (formation de recyclage), une durée minimale de dix-huit heures (18 heures) par an est conseillée. Cette formation permanente peut contenir une partie théorique (mise à jour, etc.) et une partie pratique (étude de cas pratiques, jeux de rôles, etc.).

Qualité et compétences du formateur

La formation doit être donnée par une personne disposant des qualités requises de médiateurs et doit entre autres :

- démontrer, sur la base d'un dossier, qu'il possède les compétences nécessaires en raison d'une expérience pédagogique;
- démontrer qu'il dispose d'une expérience pratique de 5 années au moins comme médiateur.

Le nombre et la qualité des formateurs (potentiels) pourraient être encouragés par l'introduction d'un programme de formation des formateurs. Ce programme se concentrera sur les théories de l'apprentissage, les compétences de présentation et de facilitation, la formulation d'objectifs d'apprentissage, la conception de modules de formation et le développement de matériel de formation, mais proposera également des formations spécialisées dans les domaines de pratique des agents d'exécution en tant que médiateurs.

Les formateurs devraient être issus de la pratique. Il devrait s'agir d'agents d'exécution médiateurs actifs si cette activité est connue dans l'Etat membre concerné ou un médiateur en matière civile et commerciale.

Des experts ou des spécialistes (tels que des spécialistes des techniques de communication ou de négociation, ou des psychologues, ou d'autres professionnels et/ou universitaires) peuvent également être invités à dispenser certaines unités d'enseignement.

Evaluation des participants

L'évaluation fait partie intégrante du cycle de formation. Pour évaluer un programme de formation, il est important que l'évaluation de la formation soit liée à certains résultats. Cela signifie que le programme de formation correspond à des objectifs de formation spécifiques et qu'il est possible de mesurer si le programme de formation atteint ces objectifs.

Il est recommandé aux organismes représentant la profession d'agent d'exécution d'utiliser les grilles « auto-évaluation des médiateurs » et « évaluation finale des candidats médiateurs ».

La clé pour établir un lien entre la formation et les résultats est d'obtenir régulièrement un retour d'information sur la formation, à la fois par les stagiaires et les formateurs, ainsi que par les parties prenantes.

Des formulaires d'évaluation doivent être développés sous forme de modèles, pour une formation spécifique et distribués à la fin de chaque session de formation, analysés et les leçons apprises résumées. Les résultats

doivent être informatisés et faire l'objet d'un débriefing annuel avec les formateurs à la recherche d'améliorations constantes.

L'évaluation doit inclure :

- Les formateurs : sur leur capacité à transférer les connaissances, leur méticulosité et leur investissement dans leurs obligations.
- Les stagiaires : sur leur implication dans les sessions de formation et les résultats des tests (des questionnaires sont inclus dans les modules de formation).
- L'efficacité et l'impact des activités de formation.

Ressources en termes de formateurs-participants

Les ressources nécessaires dépendront de la taille du groupe. Pour une formation de qualité et interactive, il y a lieu de privilégier un groupe de taille moyenne, par exemple, un maximum de 15 participants pourrait constituer une bonne moyenne.

Pour la taille du groupe, il y a lieu de distinguer entre la partie théorique et les exercices pratiques qui ont lieu au cours de la formation ; ces derniers devant se dérouler dans des sous-groupes de petite taille.

En ce qui concerne les formateurs, au moins deux formateurs devraient encadrer le groupe. Cette exigence permettra, d'une part, de faire les exercices pratiques et, d'autre part, d'observer les participants lors des différentes parties de la formation. La phase d'observation, lors des exercices pratiques, des jeux de rôle est fondamentale pour la qualité de l'enseignement.

Une méthode participative et interactive sera suivie d'un débriefing des cas pratiques et des solutions d'améliorations possibles.

Fréquence de la formation

Il est réaliste, compte tenu de l'importance de la médiation, de mettre en place une formation régulière sur la médiation dans le cadre du programme de formation continue des agents d'exécution.

Locaux adaptés

Les formations devraient être organisées dans des locaux permettant l'interaction entre participants.

Au cours d'une formation, il devrait également être possible de disposer de plusieurs salles (pour préparer des exercices pratiques etc.).

Objectifs de la formation

Lorsque les participants auront terminé ce cours, ils seront en mesure de :

- Évaluer la pertinence de la médiation ou d'autres modes de règlement extrajudiciaire des différends pour des cas particuliers
- Expliquer le rôle de l'agent d'exécution dans la médiation aux clients et aux autres intervenants
- Promouvoir la médiation comme processus de règlement des différends auprès des clients et des autres intervenants
- Énumérer les différents rôles et tâches qu'un agent d'exécution peut avoir dans la médiation
- Démontrer les compétences nécessaires en médiation telles que :
 - o Ecoute active
 - o Planification et stratégie de négociation
 - o Gérer les comportements difficiles
 - o Distinguer les positions des intérêts

- Tests de réalité et utilisation des concepts de la « meilleure solution de rechange à une entente négociée » et de la « pire solution de rechange à une entente négociée »
 - Utiliser le médiateur de façon appropriée
 - Communiquer efficacement
- Gérer les questions d'éthique qui pourraient se poser dans le cadre de la médiation
 - Rédiger et évaluer les documents de médiation tels que les accords de médiation et les accords de règlement par voie de médiation
 - Respecter les lois nationales applicables en matière de médiation et, le cas échéant, les lois transfrontalières en matière de médiation
 - Créer et mettre en œuvre des pratiques juridiques efficaces et équitables qui sont favorables à la médiation/MARD