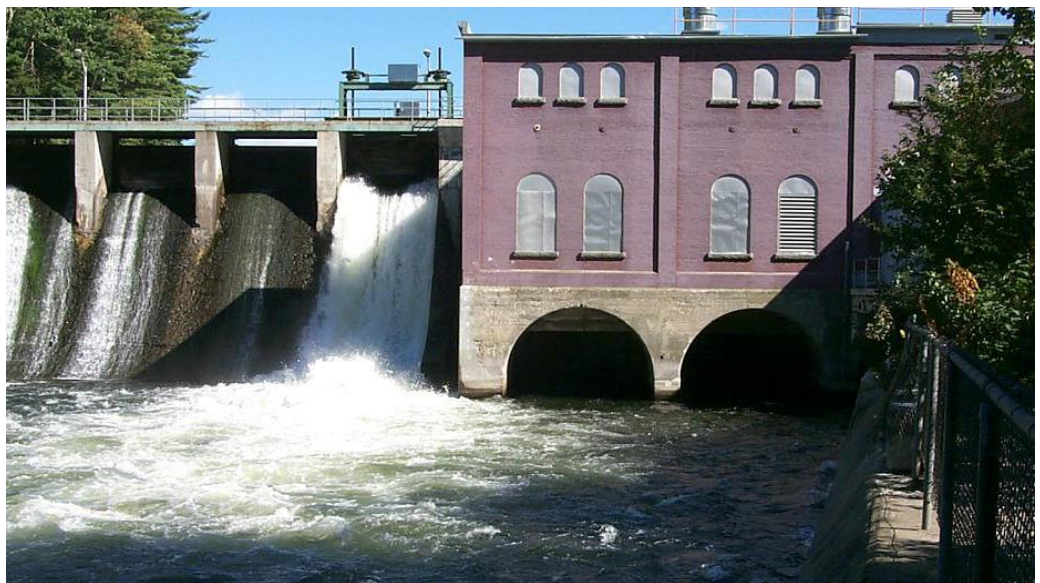


GESTION ADAPTATIVE ET INTÉGRÉE DES BARRAGES FACE AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES ET RÉSILIENCE DES COMMUNAUTÉS LOCALES



28/04/2017

Rapport 2 — Résolution de conflits : la médiation

Par Louis Béchard, coordonnateur, louis.bechard@usherbrooke.ca

Guilhem Michel, guilhem.michel@usherbrooke.ca

Sarah Jane Armstrong, sarah.jane.armstrong@usherbrooke.ca

Frédérique A. Beaulieu, frederique.a.beaulieu@usherbrooke.ca

Étudiants à la maîtrise en environnement de l'Université de Sherbrooke

RAPPORT 2 — RÉOLUTION DE CONFLITS : LA MÉDIATION

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1 MANDAT	3
2 OBJECTIFS	3
3 CONTRAINTES	3
4 MÉTHODOLOGIE	4
4.1 Recherche d'informations sur les options de règlement de différends au Québec et au Canada	4
4.2 Recherche d'informations sur des exemples de médiation réussie et sur des méthodes alternatives.....	5
4.3 Identification des facteurs de réussite	5
4.4 Formulation de recommandations.....	5
5 PRÉSENTATION DES OPTIONS DE RÈGLEMENT DE CONFLITS D'USAGE AU QUÉBEC ET AU CANADA .6	
5.1 Contexte juridique en cas de conflit d'usage relié à la gestion des barrages.....	6
5.2 Prévention et règlement de différends.....	7
6 CAS DE MÉDIATION AYANT CONNU UNE RÉUSSITE	12
6.1 Exemple du barrage Jenpeg au Manitoba	12
6.1.1 Contexte et conflit.....	12
6.1.2 Processus de résolution du conflit.....	13
6.1.3 Facteurs de réussite	14
6.2 Exemple du barrage gonflable sur la rivière Chaudière, au Québec.....	15
6.2.1 Contexte et conflit.....	15
6.2.2 Processus de résolution du conflit.....	16
6.2.3 Facteurs de réussite	17
6.3 Exemple du Tamil Nadu en Inde.....	17
6.3.1 Contexte et conflit.....	17
6.3.2 Processus de résolution du conflit.....	18
6.3.3 Facteurs de réussite	19
6.4 Cas des pays de l'Afrique de l'Ouest	20
6.4.1 Facteurs de réussite	21
7 AUTRES MÉTHODES DE RÉOLUTION DE CONFLITS	22
7.1 Processus de médiation de conflits en contexte latino-américain	22
7.2 Processus de médiation de conflits en contexte français	25
7.3 Processus de médiation des conflits dans certaines communautés rurales au Sénégal.....	28
8 SYNTHÈSE DES FACTEURS DE RÉUSSITE ET DES ÉTAPES DE MÉDIATION	30
9 RECOMMANDATIONS	35
9.1 Prévention des conflits.....	35
9.2 Résolution des conflits par la médiation.....	37
9.3 Rôle du COGESAF sur son territoire	39
CONCLUSION	41
RÉFÉRENCES	42

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 1. Description des étapes de la médiation au Canada.....	10
Figure 2. Étapes du déroulement des réunions de médiation en contexte français.....	27
Tableau 1. Synthèse des recherches.....	31
Tableau 2. Étapes des différents processus de médiation correspondant à la phase 1	32
Tableau 3. Étapes des différents processus de médiation correspondant à la phase 2.....	33
Tableau 4. Étapes des différents processus de médiation correspondant à la phase 3.....	33

INTRODUCTION

L'accès à l'eau et à ses bénéfices a toujours été une préoccupation centrale des sociétés humaines. Or, celui-ci peut devenir une source de conflit lorsque certains groupes sociaux ne peuvent satisfaire leurs besoins en matière de quantité et de qualité de l'eau. L'accès à la ressource, son appropriation, puis son utilisation, peuvent alors devenir des sources de tensions.

À la base, la gestion de la ressource est fortement tributaire des structures sociopolitiques locales qui déterminent les priorités et les politiques qui s'y rattachent. Cette gestion est principalement effectuée en fonction des conditions de développement locales et régionales, des caractéristiques culturelles ainsi que des données hydrogéologiques et écologiques disponibles. La gestion de l'eau revient essentiellement à gérer la ressource elle-même en fonction du contexte, mais il est également nécessaire de gérer des individus, des communautés et des institutions, tout en considérant les interactions multiples entre celles-ci et la ressource. Chacun des acteurs impliqués a des besoins et des intérêts qui diffèrent. Des conflits peuvent alors naître de ces divergences, ce qui peut soulever d'importantes questions en matière d'éthique et de gestion de conflits. Ce faisant, les gestionnaires de barrages doivent être continuellement à l'affût de l'environnement dans lequel ils opèrent, mais également des préoccupations des populations concernées par les cours d'eau exploités afin de pouvoir s'ajuster. Les populations, quant à elles, doivent faire preuve de résilience et s'adapter face aux événements ainsi qu'aux changements climatiques croissants.

À l'échelle locale, régionale et même de bassins versants, la gestion de l'eau peut alors parfois être marquée par des conflits d'usage. Les conflits entre des intérêts divergents concernant la répartition et l'utilisation de cette ressource peuvent avoir des impacts très larges et dans certains cas provoquer une déstabilisation sociale. Par exemple, un acteur situé en amont accaparant une trop grande quantité d'eau réduira les volumes disponibles en aval pour les autres utilisateurs. Ces conflits pourraient également s'aggraver considérablement en raison des conséquences et des incertitudes liées aux changements climatiques. Une gestion intégrée de la ressource et de son usage permet néanmoins de prévenir ou, du moins, de limiter les causes et leur émergence. Or, ce type de gestion repose principalement sur des processus de concertation entre tous les acteurs concernés ainsi que sur des modalités qui diffèrent selon le contexte où elle est effectuée.

Le Québec n'échappe pas à l'avènement de ce type de conflits d'usages. D'autant plus, son territoire accueille des centaines de barrages destinés à alimenter les résidents en énergie électrique, une source importante de situations conflictuelles, mais aussi à permettre des activités récréatives ou bien à réguler le débit de certains cours d'eau problématiques. Il est alors nécessaire de se questionner et de réfléchir aux méthodes de règlement de ces conflits ainsi que sur les moyens de les prévenir en considérant le contexte dans lequel chacun s'inscrit.

Ainsi, ce rapport s'inscrit dans un processus de recherche sur la résolution des conflits reliés à la gestion des barrages au Québec par la médiation, plus précisément sur le territoire du Conseil de Gouvernance de l'Eau des Bassins Versants de la Rivière Saint-François (COGESAF), en Estrie. Il fait suite au premier

rapport remis au COGESAF qui identifiait et décrivait plusieurs des barrages du territoire où des conflits d'usage subsistent. La première section vise à établir le mandat et les objectifs du projet, en plus de détailler la méthodologie qui permettra au lecteur de situer la démarche sous-jacente aux informations présentées. Ensuite, la mise en contexte permet un survol de la législation québécoise entourant les conflits reliés à l'usage de l'eau. Les modes de prévention et de règlement des différends y seront également exposés. Puis, des cas de médiation ayant montré du succès en matière de résolution de conflits reliés à la gestion des barrages à l'extérieur du territoire du COGESAF sont décortiqués et les facteurs menant à leur réussite sont ensuite identifiés. Plusieurs méthodes alternatives intéressantes y sont aussi présentées. Finalement, des recommandations ont été établies afin de proposer des pistes d'action au COGESAF concernant la résolution des différends de son territoire.

1 MANDAT

Le mandat présenté à l'équipe du Centre universitaire de formation en environnement et développement durable (CUFE) a pour but d'amorcer un projet prévu sur un horizon de trois ans. L'objectif final vise l'intégration des effets des changements climatiques dans la gestion des barrages sur le territoire du bassin versant de la rivière Saint-François, en plus de développer la résilience des communautés locales face à ces phénomènes. Plus précisément, l'équipe avait comme premier mandat de recenser des barrages se situant sur le territoire du COGESAF et qui présentaient des conflits d'usages. Par la suite, des conflits d'usages de l'eau portant sur la gestion des barrages à l'extérieur du territoire du COGESAF s'étant résolus par le biais de la méthode de médiation ont été trouvés, en plus de variantes du processus de médiation, afin de permettre d'identifier les facteurs de réussite.

Les membres de l'équipe doivent fournir des recommandations visant la résolution des conflits d'usage du territoire du COGESAF en s'inspirant du succès de cas de médiation réalisés à l'extérieur du bassin versant et de leurs facteurs de réussite. Le COGESAF pourra ainsi œuvrer à la fois à la résolution des conflits et au développement d'une résilience face aux enjeux des changements climatiques au sein des communautés.

2 OBJECTIFS

Ce second rapport a pour objectifs de répertorier des conflits d'usage liés à des barrages s'étant résolus par la médiation à l'extérieur du territoire du COGESAF en plus d'explorer des processus de médiation appliqués ailleurs pour ensuite identifier les facteurs de réussite. Afin d'y parvenir, l'équipe devra :

- ❖ Effectuer une recherche afin de répertorier des conflits d'usage liés à la gestion des barrages et s'étant résolus grâce à la méthode de médiation ;
- ❖ Identifier et présenter les facteurs déterminants ayant mené à la réussite de la résolution des conflits par la médiation ;
- ❖ Présenter des variantes dans l'approche de résolution de conflit par la médiation et ;
- ❖ Formuler des recommandations sur la base des facteurs de réussite ainsi que des variantes identifiées

3 CONTRAINTES

Tout d'abord, l'accès à l'information représente l'un des principaux obstacles à la réalisation du livrable. Peu de conflits sont documentés et parmi ceux-ci, l'essentiel concerne des barrages de très grande capacité et d'ampleur parfois nationale, qui diffèrent considérablement des cas observés sur le territoire du COGESAF. À cet égard, l'équipe n'a pas contacté de ressources externes et s'est plutôt concentrée sur les informations manuscrites disponibles sur le web. Il aurait été pertinent de contacter des organismes de bassins versants, mais considérant le temps disponible, le choix a été fait d'analyser plus en profondeur les cas accessibles en format numérique. Les cas se rapportant à de petits barrages locaux sont quant à eux d'autant plus rares, car de tels conflits ne suscitent pas souvent un intérêt dépassant

leur municipalité et se limitent donc aux journaux locaux parfois peu accessibles. Même lorsque ces derniers sont documentés, les motivations derrière le conflit et les processus mis en œuvre pour sa résolution ne sont généralement que superficiellement abordés, ce qui rend difficile l'extraction de facteurs de réussite déterminants. Dans certains cas, la médiation peut avoir été réalisée au cours de réunions confidentielles, réduisant également l'information disponible aux seuls éléments diffusés et connus du public. De ce fait, si de multiples cas de médiation sont signalés ou référencés dans la documentation explorée, les facteurs susmentionnés limitent les cas exploitables dans le contexte du présent rapport. Cette problématique apparaît encore davantage lorsque l'on considère la dimension des changements climatiques en plus de la médiation. À l'aridité de la documentation s'ajoutent donc le manque d'information des organismes sur les manifestations et l'ampleur des changements climatiques, qui ne fait que prendre de l'ampleur lorsque les cas se font plus anciens. La recherche sur cet aspect s'est donc révélée peu fructueuse, limitant son développement dans le travail.

Enfin, il est à noter que les recommandations formulées à la fin de ce rapport ne concernent pas directement les conflits identifiés dans le premier livrable remis au COGESAF en raison du fait que ceux-ci sont peu détaillés vu la difficulté d'acquérir de l'information, et que celle-ci provient majoritairement de courts sondages. Il aurait alors été peu réaliste de suggérer des solutions ou des recommandations sans avoir une bonne compréhension de la situation spécifique de chaque conflit et de leur contexte particulier. Pour y parvenir, il aurait fallu que l'équipe puisse entrer en contact avec les parties impliquées afin de valider certaines informations et d'étendre sa compréhension des conflits. Il a tout de même été possible de repérer des cas de médiation intéressants qui pourront certainement être utilisés aux fins du mandat.

4 MÉTHODOLOGIE

La démarche méthodologique comporte quatre grandes étapes qui permettent l'identification de conflits d'usages de l'eau situés à l'extérieur du territoire du COGESAF et s'étant résolus à l'aide de la médiation. Les facteurs ayant favorisé la réussite de chacun sont également exposés.

4.1 Recherche d'informations sur les options de règlement de différends au Québec et au Canada

Une première recherche a été effectuée afin de présenter les démarches envisageables en cas de conflits reliés à la gestion des barrages au Québec et au Canada. Les processus judiciaires sont d'abord exposés, afin de faire ressortir la complexité et l'insatisfaction découlant de chacun d'entre eux. Les modes de prévention et de règlement des différends sont ensuite présentés comme des solutions pour pallier les lacunes du système judiciaire traditionnel concernant ce type de conflit. Les informations proviennent principalement de ressources gouvernementales provinciales et fédérales, ainsi que de documents du groupe scientifique OURANOS et d'essais. Cette section renseigne sur le contexte menant à l'utilisation de méthodes alternatives au dispositif judiciaire pour la résolution des conflits. Elle présente également ces alternatives et fait ressortir les avantages de chacune.

4.2 Recherche d'informations sur des exemples de médiation réussie et sur des méthodes alternatives

Cette portion du projet couvre la recherche, de situations de conflits ayant été résolus avec succès grâce à la méthode de médiation au Québec et ailleurs dans le monde. Cette recherche a été effectuée au sein des médias d'actualité locaux et régionaux, ainsi que dans la documentation scientifique et judiciaire. Cette étape a permis de faire ressortir des facteurs de succès menant à la réussite d'un processus de médiation pouvant éventuellement être applicable au contexte du bassin versant de la rivière Saint-François. Elle a également mené l'équipe à explorer différentes manières d'appliquer la médiation à des conflits, considérant que la structure et la forme du processus peuvent différer en fonction de la culture, des traditions et des façons de faire propre aux différentes régions. Cette recherche d'informations a par la suite amené l'équipe à faire une synthèse afin d'acquérir une vision plus globale du sujet.

4.3 Identification des facteurs de réussite

Ensuite, la recherche d'informations effectuée à l'étape précédente a permis d'identifier et de faire ressortir les facteurs de réussite propres à chacun des cas répertoriés ayant montré un succès par le processus de médiation. En outre, la comparaison entre les différentes méthodes de médiation faite par la suite a permis d'établir des éléments de similitudes indépendants des contextes géographiques, socioculturels et traditionnels propres à chacune des méthodes. L'équipe a par la suite évalué si ces similarités pouvaient être reproduites afin de prévenir ou d'intervenir sur les conflits présents sur le territoire couvert par le COGESAF.

4.4 Formulation de recommandations

Finalement, l'équipe a établi des recommandations basées sur l'identification des éléments de réussite des processus de médiation appliqués à l'extérieur du territoire du COGESAF. Ainsi, les gestionnaires de barrages pourront mieux considérer les préoccupations des communautés locales en favorisant la prévention et le règlement des différends à travers un processus de médiation plus efficace et adéquat. Ces recommandations auront aussi pour objectif de viser le développement de la résilience et de l'adaptation des communautés locales face aux changements climatiques. Elles pourraient ainsi permettre une amélioration dans la gestion des barrages qui serait alors davantage axée sur le concept de PRD en ciblant des actions à entreprendre afin d'assurer la réussite d'un processus de médiation efficace. L'identification des facteurs clés et communs de leur réussite devrait permettre d'assurer la transposabilité des cas de médiation réussis aux systèmes du territoire du COGESAF.

5 PRÉSENTATION DES OPTIONS DE RÈGLEMENT DE CONFLITS D'USAGE AU QUÉBEC ET AU CANADA

Cette section a pour objectif de situer le lecteur quant aux différentes options de règlement de conflit d'usage de l'eau accessible au Québec. Le contexte juridique québécois est d'abord survolé. Il est ensuite suivi des modes de prévention et de règlement des différends.

5.1 Contexte juridique en cas de conflit d'usage relié à la gestion des barrages

La gestion des barrages au Québec est encadrée par plusieurs textes de loi. Certaines lois introduisent les régimes d'autorisation, coordonnent le prélèvement de l'eau et gèrent la sécurité des barrages. Il s'agit par exemple de la *Loi sur la sécurité des barrages*, la *Loi sur la qualité de l'environnement* et la *Loi sur le régime des eaux*. D'autres lois concernent davantage la gestion du territoire en fonction des risques associés à la présence de barrages, comme les inondations et les crues. Il s'agit là de la *Loi sur la sécurité civile*, de la *Politique des rives, du littoral et des plaines inondables* et de la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*. Malgré cette législation extensive, une certaine confusion peut régner lorsque des conflits se développent entre les gestionnaires de barrages, les riverains ou les utilisateurs de l'eau. En effet, il n'existe aucune loi qui encadre l'ensemble des activités se rattachant à la gestion des barrages et à la variabilité hydrologique. Il en résulte que la résolution des conflits d'usage liés aux barrages dépend grandement de l'interprétation des juges et du talent des avocats pour analyser la totalité des options présentées dans ces textes. (Tremblay, 2015)

Au Québec, la plupart des conflits reliés à la gestion des barrages qui se sont retrouvés devant les tribunaux concernaient des dommages aux propriétés ainsi qu'à l'environnement. Ces derniers découlaient principalement de problèmes de gestion de niveau de l'eau. (Choquette, Guilhermont et Goyette Noël, 2010) À titre illustratif, un conflit aboutissant au tribunal pourrait être de l'ordre d'une inondation causée par le bris d'un barrage de retenue et ayant engendré des dommages aux biens meubles et immeubles, une réduction de la valeur foncière du terrain, une perte de recettes fiscales ou la génération de coûts de gestion de crise et de dommages psychosociaux (Tremblay, 2015).

Plusieurs options de recours s'offrent aux demandeurs pour obtenir gain de cause et réparer le litige. Il y a d'abord le régime de responsabilité avec faute. Le riverain qui a subi les dommages doit alors prouver que le gestionnaire du barrage a commis une faute, qu'il y a eu un dommage sur sa propriété, et surtout le lien de causalité entre les deux. Ce parcours juridique est souvent difficile à emprunter. Effectivement, il est ardu de prouver hors de tout doute le lien entre ce qui est observé sur le terrain et les actions du gestionnaire. Le fait est qu'il est laborieux de confirmer si les dommages ont bel et bien été causés par la faute du gestionnaire du barrage, ou plutôt par une activité hydrologique inhabituelle, imprévisible et incontrôlable alors hors de son ressort. De plus, il deviendra de plus en plus difficile de démontrer le lien de causalité entre les dommages et la faute dans un contexte où l'avènement des changements climatiques est prévu. Le facteur d'imprévisibilité pourrait influencer la perception des riverains et des utilisateurs de l'eau face à la gestion des barrages et complexifier le processus de résolution des conflits par cette démarche juridique. Toutefois, la jurisprudence démontre qu'il est possible

de recevoir des compensations financières en dommages et intérêts pour réparer le préjudice vécu lorsque le conflit est clair et qu'il est possible d'établir la preuve d'une faute ou d'une responsabilité. (Tremblay, 2015)

Il existe aussi le régime de responsabilité sans faute. Le demandeur qui subit le préjudice doit alors prouver qu'il a subi un dommage, sans passer par l'étape de devoir prouver la faute et le lien de causalité. Un exemple de ce processus est la poursuite pour cause de trouble de voisinage, qui consiste à prouver que le trouble vécu est anormal et excessif. Il se trouve que dans le cas des conflits reliés à la gestion des barrages, il n'est pas évident de gagner la cause par cette stratégie. En effet, les riverains ont des difficultés à déterminer si le dommage est normal ou non, ou encore s'il est causé par la gestion du barrage ou par les événements naturels. Ceci vient du fait que les barrages sont souvent en place depuis des décennies, alors les riverains ne différencient plus l'état normal de l'état modifié par la gestion du barrage. Il devient alors difficile de faire valoir sa cause. (Choquette, Guilhermont et Goyette Noël, 2010) Aussi, la notion de voisin est relativement contraignante dans le contexte des barrages. Les conséquences d'une mauvaise gestion peuvent avoir des répercussions sur de longues distances, ce qui ne répond plus à la définition légale du mot voisin, mais certaines exceptions s'appliquent tout de même. (Tremblay, 2015 ; Choquette, Guilhermont et Goyette Noël, 2010)

Il existe de nombreux recours que peuvent entreprendre les riverains qui subissent des dommages et des préjudices en lien avec la gestion des barrages. Or, il s'avère qu'il est souvent difficile d'établir des preuves et peu de conflits sont résolus par les procès. Bien évidemment, il y a aussi de nombreux cas de réussites, mais il s'agit d'un long processus dispendieux, éreintant et qui n'offre que peu de garanties de succès (Choquette, Guilhermont et Goyette Noël, 2010). De plus, le coût des procès dépasse souvent la valeur des dommages causés, ce qui représente une large mobilisation et un gaspillage de ressources.

Documents pertinents afin d'approfondir les notions de droit reliées à la gestion des barrages :

- La gestion des conflits relatifs aux ressources en eau par le droit en contexte de variabilité hydrologique (Tremblay, 2015) et
- La gestion du niveau d'eau des barrages-réservoirs au Québec : aspects juridiques et environnementaux (Choquette et al., 2010)

Bref, le processus de résolution des conflits d'usage par les tribunaux fonctionne, mais seulement pour les cas majeurs où les données sont existantes et où des fonds importants sont disponibles. Il n'est donc pas aisé pour les riverains d'obtenir gain de cause pour la protection de leur terrain, et par le fait même de l'environnement. De surcroît, il s'agit d'une méthode curative seulement, puisqu'elle n'est jamais appliquée en prévention des conflits ou pour atténuer les problèmes. (Tremblay, 2015)

5.2 Prévention et règlement de différends

En réponse à ce problème, une nouvelle approche est aujourd'hui préconisée par le système de justice québécois. En effet, le Code de Procédure civile a récemment été modifié dans l'optique d'encourager les citoyens à s'engager dans une démarche de médiation plutôt que d'opter pour le procès civil (Justice Québec, 2015). Ainsi, une première modification donne l'obligation de tenter de s'entendre avant de

demander une audience au tribunal. Ce changement vise à incorporer l'approche de justice participative qui permet aux parties de s'engager dans un processus non judiciaire. Cette approche permet d'alléger les tribunaux, mais vise surtout à ce que les parties soient plus satisfaites des résultats obtenus, comparativement aux dénouements des procès. Ceux-ci peuvent mener à des conclusions insatisfaisantes pour l'une ou l'autre, ou même parfois pour les deux parties. De plus, des études ont montré le fait que les citoyens développent une plus grande confiance envers le système judiciaire lorsqu'ils ont la possibilité de s'impliquer eux-mêmes dans le processus et de s'exprimer en y participant activement. Cette approche favorise le sentiment de responsabilité ainsi que la prise en main de la résolution des conflits par les citoyens qui sont directement bénéficiaires du résultat final. La deuxième modification apportée est celle de la proportionnalité. Elle implique qu'un juge puisse refuser la tenue d'un procès si les coûts de ce dernier sont supérieurs à la valeur du litige. Les parties sont alors forcées de passer par une méthode alternative, telle que la médiation. (Dufresne, 2016, 20 février)

Ce changement de culture récent dans le système judiciaire fait alors appel aux modes de prévention et de règlement des différends (PRD). Le principe est d'essayer de prévenir les conflits, les malentendus, et de résoudre des conflits existants sans devoir passer par les tribunaux (*Code de procédure civile*). Les parties doivent accepter volontairement de participer au processus de PRD, agir de bonne foi, et le mode de règlement de conflits choisi doit être approuvé par les intéressés (*Code de procédure civile*). Ces méthodes favorisent ainsi la coopération et la participation des citoyens impliqués afin d'atteindre une conclusion satisfaisante pour tous, par un échange respectueux et juste (Justice Québec, 2016). Le *Code de procédure civile* établit certaines règles, notamment sur la médiation et l'arbitrage, et détaille bien les démarches à suivre à ce sujet. Plusieurs avantages découlent de l'utilisation de ces modes de PRD. D'abord, les parties en conflits travaillent de pair afin de résoudre leurs problèmes et recherchent ensemble les solutions. Ces dernières sont alors plus conformes à leurs attentes, plus satisfaisantes pour l'ensemble des intéressés et plus fonctionnelles. Puis, le processus est flexible comparativement aux procès. Les parties peuvent prendre rendez-vous selon leurs disponibilités, prévoir le nombre de rencontres qui leur convient et la durée du processus. Aussi, il s'agit d'une option rapide et peu contraignante en termes d'organisation pour régler un différend. En effet, quelques heures ou quelques jours seulement peuvent suffire pour en arriver à une entente. Ensuite, les frais sont partagés entre les parties et selon la proportion des enjeux du conflit. Il y a donc une participation aux défraiements des coûts, ce qui rend le processus plus juste et plus équitable. De plus, la démarche de PRD a l'avantage de préserver les liens entre les parties, de par son processus qui se déroule dans le respect de l'autre, ce qui est profitable pour la poursuite des relations. Finalement, il s'agit de processus confidentiels visant à protéger les parties concernées. (Justice Québec, 2016)

Négociation

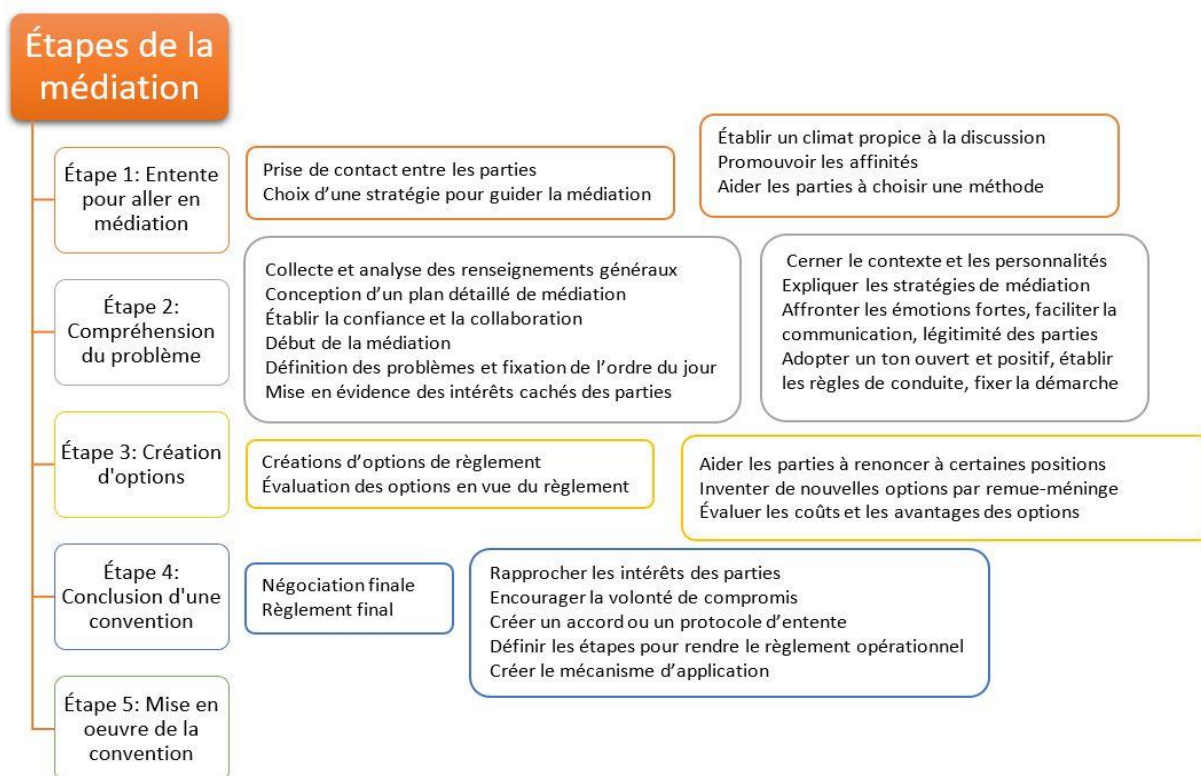
Plusieurs méthodes de PRD sont accessibles et permettent de répondre à différents besoins. Il y a d'abord la négociation. Les parties peuvent se rencontrer et entreprendre des discussions sans l'intervention d'un intermédiaire professionnel. Toutefois, si le conflit s'envenime, une tierce partie reconnue par le milieu des PRD peut assister aux rencontres ou négocier pour le compte de l'une ou l'autre des parties. Pour

que le processus de négociation soit fructueux, il est essentiel que les parties en conflit s'impliquent activement dans la démarche et qu'elles soient de bonne foi. Les objectifs de la négociation doivent être dûment identifiés et chacune des parties doit suggérer des solutions. Si le problème perdure et qu'aucune issue ne semble envisageable, il faut changer de tactique. La prochaine étape consiste à utiliser les tribunaux ou la médiation. (Éducaloi, 2017)

Médiation

La médiation s'apparente à la négociation. Les parties se rencontrent toujours dans l'objectif d'entreprendre des discussions pour résoudre la situation conflictuelle. La différence réside dans le processus. Un intervenant neutre, un médiateur, assiste obligatoirement aux rencontres et son rôle est de faciliter les discussions afin d'en arriver au règlement du conflit (Éducaloi, 2017 ; Canada. Ministère de la Justice, 2015). Il doit être impartial en tout temps, ce qui est primordial à la réussite de la démarche et à la légitimité du processus. Il accompagne les parties et les aide à identifier leurs besoins et leurs intérêts propres à chacun. Il propose ensuite des solutions et rédige une proposition d'entente. Cet intervenant n'a par contre pas de pouvoir décisionnel et n'a pas à porter de jugement sur qui a tort et qui a raison. Le médiateur est choisi par les personnes en situation de conflits. (Éducaloi, 2017). Il s'agit d'un processus volontaire, ce qui implique que les parties ne sont pas obligées d'y participer ou d'accepter un règlement qui ne leur convient pas. De plus, le déroulement de la médiation est relativement informel par rapport à un procès. Les seules règles à suivre sont celles acceptées par les parties en plus du respect et l'écoute de l'autre. Si les parties le souhaitent, une clause de confidentialité peut également être incluse à la démarche. (Canada. Ministère de la Justice, 2015). Lorsque la médiation porte ses fruits, les parties signent une convention, aussi appelée protocole d'entente, qui décrit les conduites futures des parties et comprend les étapes à venir. Ce document a la même valeur qu'un contrat et doit donc être respecté comme tel (Canada. Ministère de la Justice, 2015).

L'utilisation de la médiation comme mode de PRD peut s'avérer très pertinente dans un contexte de conflit relié à la gestion des barrages. En effet, son fonctionnement est tel que les relations entre les parties sont habituellement maintenues et améliorées suite à la démarche consensuelle. La communication entre les parties devient alors plus aisée, ce qui, en cas de nouvelles tensions, facilitera davantage les discussions. (Canada. Ministère de la Justice, 2015). De plus, la caractéristique flexible de la méthode permet d'adapter la démarche à chaque situation et de trouver des solutions optimales au cas par cas. La médiation permet aussi de démystifier les perceptions des parties et de leur faire comprendre le point de vue ou l'intérêt de l'autre. Elle convient aux situations complexes qui incluent de nombreux problèmes. Le médiateur peut dans ce cas proposer des règlements à l'amiable plutôt que de devoir passer devant les tribunaux. Elle permet également de régler rapidement les conflits, ce qui dans un contexte de gestion de barrage peut être primordial pour les riverains et les utilisateurs de l'eau. La médiation réduit également la barrière des coûts, offrant à plus d'acteurs la possibilité de régler leurs différends, et réduit aussi le poids des grands joueurs tels que les gestionnaires de barrages hydroélectriques. (Canada. Ministère de la Justice, 2015). La figure 1 présente les étapes de la médiation telle qu'appliquée au Canada.



**FIGURE 1. DESCRIPTION DES ÉTAPES DE LA MÉDIATION AU CANADA
(INSPIRÉ DU CANADA, MINISTÈRE DE LA JUSTICE, 2015)**

Conciliation

Il existe aussi la conciliation. À la différence de la médiation, cette méthode est plus passive. En effet, le conciliateur n'apporte pas de pistes de solution. Son rôle se limite à celui de faciliter les discussions et de rendre le climat propice à la négociation. Ce mode de prévention et de règlement des différends est particulièrement utilisé dans le cadre de conflits internes aux institutions. (Éducaloi, 2017)

Arbitrage

Finalement, l'arbitrage est également utilisé en tant que méthode de PRD. Cette méthode implique un arbitre et s'apparente davantage à un procès que les autres modes proposés. C'est un processus plus formel et il est donc moins flexible. Le rôle de l'arbitre est de trancher dans la situation conflictuelle, de déterminer qui a tort, et d'établir qui doit réparer le préjudice. La décision rendue est prise selon les dispositions de la loi et ne peut être contestée devant les tribunaux, sauf pour des exceptions majeures. Elle détient la même valeur qu'un jugement de la cour. Toutefois, à la différence d'un procès, ce processus est confidentiel, ce qui peut être avantageux dans certaines situations. (Éducaloi, 2017)

Bref, le contexte judiciaire actuel démontre bien la complexité et les limites de l'utilisation des tribunaux en vue de résoudre les conflits liés à l'usage de l'eau. Cette démarche, qui peut parfois être décourageante pour les parties prenantes impliquées, peut être évitée par l'utilisation des méthodes de PRD. Celles-ci se présentent comme des démarches accessibles, efficaces et avantageuses dans plusieurs

sens. Le COGESAF a tout intérêt à encourager cette façon de faire pour apaiser les conflits liés à la gestion des barrages de son territoire.

Concertation

La démarche dite de concertation qualifie un ensemble de procédures visant la participation de multiples acteurs aux processus décisionnels. Elle n'est toutefois, à proprement parler, pas l'une des méthodes de PRD telles que définies dans la littérature juridique du Québec (Éducaloi, 2017). Dans un contexte de résolution de conflit, elle s'apparente plutôt à une approche de négociation où les parties prenantes se rassemblent et tentent d'atteindre une solution sans toutefois inclure une tierce partie. Les séances de concertation se voient habituellement animées par l'une des parties ou bien par un facilitateur lié à l'une d'entre elles, voire même par les municipalités locales.

Cette approche se distingue des précédentes par le fait qu'elle suppose des échanges sans intermédiaires ni encadrement formel des parties et par le fait qu'elle ne fait pas intervenir de partie externe à travers le processus (contrairement à la médiation). Elle ne vise pas nécessairement à prendre une décision, mais bien plutôt à la préparer (contrairement à la négociation qui elle mène à un accord). C'est donc un processus de dialogue dont l'objectif est l'accord des parties à travers la construction collective de visions quant à des propositions qui sont acceptées par toutes les parties impliquées, et ce, pour agir et décider ensemble en vue d'une prise de décision ultérieure. (Beuret, 2006)

En tant que telle, elle est fortement dépendante de la capacité d'acteurs des milieux différents à communiquer entre eux, et l'atteinte d'un accord peut occasionnellement passer par une redéfinition du problème ou bien l'exclusion de parties prenantes problématiques. En France, la concertation est plus communément employée que la médiation, mais se rapproche parfois de celle-ci dans une démarche de « médiation passerelle ». Ce sont les limites de la concertation ont tout de même encouragé l'émergence progressive de la médiation en tant que manière de procéder. (Billé, Mermet et Berlan-Darqué, 2006).

6 CAS DE MÉDIATION AYANT CONNU UNE RÉUSSITE

Cette section présente une série de cas où des conflits d'usage liés à la gestion d'un barrage ont été résolus grâce à l'application de la méthode de médiation. Ces cas ont été sélectionnés afin de présenter des situations diverses à l'échelle de la province québécoise, du Canada ainsi qu'à l'international. Ce choix a été fait dans l'objectif de présenter des cas vécus dans le même contexte que le COGESAF tout en permettant d'entrevoir ce qui se fait ailleurs. Ce faisant, chaque exemple y est présenté de manière à fournir d'abord une compréhension du contexte local et du conflit. Le processus de résolution de différend est ensuite détaillé, ce qui permet par la suite d'identifier les facteurs de réussite propres à chacun. Un tableau synthèse situé au chapitre 8 offre une vision globale des facteurs de réussite à retenir.

6.1 Exemple du barrage Jenpeg au Manitoba

Ce cas présente une situation conflictuelle opposant les gestionnaires d'un barrage à la communauté autochtone installée en aval. Le processus de médiation entrepris a porté ses fruits et certains éléments positifs ayant mené à cette réussite pourraient s'appliquer à la situation québécoise. Les informations proviennent d'une série d'articles de journaux nationaux et locaux (Ici Radio-Canada, 2014, 31 octobre ; Owen, 2014, 1^{er} novembre ; Paul, 2014, 6 novembre ; auteur inconnu, 2014, 19 novembre ; Owen, 2014, 28 novembre et Owen, 2014, 29 novembre).

6.1.1 Contexte et conflit

Le conflit a éclaté en 2014 lorsque la nation crie Pimicikamak de Cross Lake, située dans le nord du Manitoba, a bloqué l'entrée des bureaux du barrage de Jenpeg, installé sur les terres de la communauté. Le conseil de bande a donné un avis d'expulsion aux employés de la centrale et à ceux vivant dans les logements de la compagnie. La communauté autochtone a alors pris possession des lieux, ne laissant passer que les employés permettant l'entretien du barrage pour éviter qu'un bris ne survienne. L'élément déclencheur du conflit tient du fait que le gestionnaire du barrage, Hydro-Manitoba, n'a pas respecté la Convention signée en 1977 avec la communauté crie lors de l'inauguration du barrage en 1979. La communauté autochtone avait subi bon nombre d'inondations durant les dernières décennies ainsi que des pertes de terrains dues à l'érosion des berges. La communication entre ces deux parties était déjà dysfonctionnelle, ce qui aboutit à une réaction importante de la part de la communauté autochtone qui se voyait peu considérée.

Leurs revendications étaient d'abord de recevoir des indemnités pour les dommages encourus depuis l'ouverture du barrage hydroélectrique. La communauté souhaitait également que le gestionnaire partage les revenus découlant des opérations du barrage, comme convenu au départ dans la Convention, et qu'il s'engage à respecter les termes de l'entente. Finalement, les membres du conseil de bande demandaient des excuses publiques de la part du premier ministre pour ce manque de considération et d'écoute à leur égard.

Pour leur part, les gestionnaires d'Hydro-Manitoba souhaitaient pouvoir reprendre possession de leur infrastructure et redonner un espace de vie à leurs employés. De plus, des pertes financières importantes se manifestaient lorsque le barrage n'était pas en fonction.

Pour le bureau du premier ministre, il était primordial de régler ce conflit afin de diminuer les tensions et de rétablir la fonctionnalité du barrage hydroélectrique.

6.1.2 Processus de résolution du conflit

Devant cette montée des tensions, les parties ont fait appel à un ancien juge à la retraite à titre de médiateur. L'apport souhaité par le choix de cet intervenant était de faciliter les discussions. Chaque partie avait insisté pour qu'il soit indépendant, neutre et impartial. Il s'agissait de conditions obligatoires pour le bon fonctionnement du processus de médiation.

La démarche s'est effectuée en plusieurs étapes. Une première rencontre a d'abord eu lieu afin de favoriser une prise de contact respectueuse entre les trois parties impliquées, soit les représentants de la communauté crie, Hydro-Manitoba ainsi que le gouvernement provincial. Les participants sont alors ressortis confiants de ce premier pas vers la résolution du différend et les gestionnaires d'Hydro-Manitoba ont affirmé qu'ils étaient certains d'en arriver à une entente. La chef de la communauté autochtone avait pour sa part déclaré que les membres de sa nation étaient prêts à aller de l'avant. Les deux parties principales ont donc dès le départ démontré leur bonne foi et leur volonté de résoudre la situation.

Une seconde rencontre a ensuite permis de développer une entente préliminaire sur le déroulement de la démarche de médiation et sur les modalités à suivre et à respecter. Il s'agissait à ce niveau d'établir les grandes lignes directrices afin de mettre fin à cette impasse. Cette entente a été formalisée lors d'une troisième rencontre, détaillant du même coup l'échéancier des procédures, le calendrier des actions et le cadre à suivre pour guider de nouvelles négociations.

À la suite de la formalisation de l'accord sur les procédures, le gestionnaire du barrage a pu se réapproprier les lieux et reprendre la production hydroélectrique. Chaque partie a aussi pu consulter et apporter des modifications ainsi que des commentaires au document. L'accord final a ensuite été signé par toutes les parties lorsqu'il a été jugé équitable par et pour tous. Cette dernière étape était essentielle afin de restaurer les relations entre Hydro-Manitoba, le gouvernement et la communauté autochtone.

En cours de route, un arbitre a également été impliqué dans le processus afin qu'il puisse s'occuper de la Convention datant de 1977 entre Hydro-Manitoba et la communauté crie. Son rôle était de faire le suivi, de poursuivre les négociations et d'assurer une présence en cas de nécessité. Son rôle d'arbitre lui permettait, en cas de besoin seulement, de prendre une décision ou de trancher en faveur de l'une ou l'autre des parties.

Au final, la démarche de médiation a permis de résoudre la situation conflictuelle en arrivant à une entente entre les parties précisant qu'Hydro-Manitoba respecterait et mettrait en œuvre la convention

signée en 1977. Cette entente comprenait notamment des modalités quant à la gestion des niveaux d'eau et des inondations, un volet qui garantissait le développement d'installations récréatives au sein de la communauté autochtone, un programme alimentaire national ainsi que le nettoyage et la restauration de l'environnement détérioré. Le partage des revenus de la production hydroélectrique, tel que revendiqué, y était également inclus.

6.1.3 Facteurs de réussite

Ce cas est un bon exemple d'une situation urgente qui semble très complexe, qui nécessite un dénouement rapide, et qui a le potentiel de se résoudre grâce à la médiation. Il est possible de faire ressortir quelques facteurs de réussite clé de la démarche, soit :

1. La courte durée de la médiation favorise la réussite de la réconciliation

La médiation a l'avantage de pouvoir fournir des résultats concrets et rapides. Dans le cas du barrage Jenpeg, seulement deux mois ont été nécessaires afin de réduire les tensions et de faciliter le dialogue entre les parties. En effet, il était urgent pour Hydro-Manitoba de pouvoir reprendre les activités du barrage et de retrouver son accès aux logements où ses employés résidaient. Il y avait donc une réelle urgence pour cette partie de parvenir à un dénouement de cette situation conflictuelle. Si les parties avaient plutôt emprunté la voie des tribunaux, les délais auraient été inévitablement plus longs, il y aurait probablement eu une escalade des tensions et la relation entre le gestionnaire et la nation crie se serait possiblement détériorée, ce qui ne s'est pas produit. Il est donc possible de voir par cet exemple que certaines parties ont parfois un intérêt pressant à ce que le conflit se règle, et qu'en général, le fait que le processus progresse à bon pas favorise la réussite du processus de résolution du conflit.

2. Le choix du médiateur et son rôle fortifient le sentiment de légitimité de la démarche et facilite le dialogue

Les parties s'étaient entendues sur les conditions entourant le choix du médiateur, ce qui a renforcé le sentiment de légitimité de la démarche de la part des parties impliquées. La compétence du médiateur et le rôle qu'il a joué dans le processus ont également contribué de façon significative à l'avancement des négociations. Autant Hydro-Manitoba que la communauté autochtone se sont dits satisfaits de son intervention, de son approche et de la rapidité à laquelle les discussions ont évolué.

3. La bonne foi des parties impliquées dans le conflit contribue à l'avancement de la discussion

Hydro-Manitoba s'est impliqué activement dans la démarche et souhaitait véritablement trouver une solution. Les gestionnaires semblaient plutôt ouverts aux propositions. De même, la communauté autochtone désirait régler le différend et s'est engagée elle aussi activement dans le processus de négociation. Pour démontrer leur bonne foi, la communauté crie laissait certains employés accéder aux infrastructures afin de faire le suivi et le maintien du barrage. Cette attitude de bonne foi adoptée par les deux parties a certainement contribué à la réussite de la médiation.

4. Le recours à l'arbitrage pour assurer le suivi des mesures convenues lors de la médiation

Cette dernière mesure a favorisé la confiance de la communauté autochtone envers le système de règlement de conflit employé. La présence d'un arbitre dans le dossier a donné une certaine garantie qu'en cas de problème d'application des résultats de la médiation, d'autres recours seraient à leur disposition. Il s'agit d'un engagement de la part des parties quant aux efforts dans les négociations futures. De fait, les parties ont toutes accepté l'intervention de l'arbitre dans la démarche de médiation.

6.2 Exemple du barrage gonflable sur la rivière Chaudière, au Québec

Le conflit relatif au barrage gonflable sur la rivière Chaudière, à Saint-Georges de Beauce, a débuté à la suite de l'annonce du projet en 1999. Il a pris de l'ampleur lorsque deux riverains ont déposé une demande d'audiences publiques auprès du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) et s'est finalement résolu avec l'usage de la médiation.

6.2.1 Contexte et conflit

La rivière Chaudière est un cours d'eau qui subit de nombreuses fluctuations de son niveau d'eau dépendamment des saisons. Les activités nautiques y sont souvent impraticables en été. Des citoyens ont créé la corporation *Rendez-vous à la rivière pour l'an 2000* en 1999 avec comme but « d'aménager un plan d'eau à fins récréatives » (BAPE, 2001). La corporation avait deux objectifs afin de mettre en valeur la rivière Chaudière. Le premier était l'aménagement d'un barrage gonflable et rétractable afin de rendre la rivière navigable durant l'été, alors que le deuxième était d'améliorer la qualité des berges de la rivière afin de pouvoir faire des aménagements comme des parcs et des sentiers pédestres. La mise en place du barrage visait à créer un plan d'eau au centre-ville de Saint-Georges et créer un attrait touristique du même coup.

La création du plan d'eau allait entraîner une hausse du niveau d'eau de la rivière et le promoteur devait obtenir l'autorisation des propriétaires riverains pour procéder, puisqu'il s'agissait de propriétés privées. Certains riverains montraient quelques réticences à accorder leur autorisation au promoteur, puisqu'une partie de leur terrain serait sous l'eau en période estivale, ce qui représentait une perte de surface. Le premier riverain désirait savoir si le plan d'eau créé par le barrage se rendrait jusqu'à sa maison et refusait d'accorder un droit de passage à la corporation pour la réalisation d'aménagements sur la rive. La deuxième riveraine avait déjà signé l'autorisation d'élévation du niveau de l'eau sur son terrain, mais elle craignait que cela en affecte les berges par un possible affaissement et par l'érosion. Elle se souciait également de savoir si le gestionnaire du barrage avait les moyens d'assurer les réparations sur les propriétés riveraines en cas de problème avec le niveau de l'eau. Elle demandait aussi la stabilisation de ses berges à l'aide d'un enrochement.

La structure du barrage comporte deux vannes gonflables d'une hauteur de 3 mètres et d'une largeur de 5 mètres, séparées par un pilier central. La retenue du barrage a une cote de 162 mètres au-dessus de la mer, ce qui équivaut à la crue de récurrence deux ans. Le plan d'eau créé par le barrage aurait ainsi 2,6 km de longueur. (BAPE, 2001)

6.2.2 Processus de résolution du conflit

À la suite de la période d'information et de consultation publique effectuée par le BAPE, deux demandes d'audience publique ont été acheminées au ministre de l'Environnement. Les inquiétudes soulevées dans ces demandes portaient sur les conséquences de l'aménagement du plan d'eau sur les propriétés des riverains et sur l'implantation des sentiers pédestres, des pistes cyclables et des rampes de mise à l'eau sur les berges de la rivière. La médiation a été proposée comme méthode de résolution de conflits dans ce cas-ci puisque les demandes d'audience publique ne remettaient pas en cause la globalité du projet, mais concernaient plutôt certains impacts localisés. (BAPE, 2001)

Le médiateur retenu était un membre du BAPE et avait été nommé par le président de l'organisme. Le processus de médiation reposait d'abord sur la volonté des parties à participer et le médiateur avait le pouvoir de mettre fin à la médiation à tout moment s'il constatait le refus de participer de l'une des parties. Le médiateur a rencontré séparément les trois parties impliquées dans la médiation pour leur expliquer les règles de fonctionnement et obtenir leur accord de participation. Il a ensuite recueilli les motifs des deux requérants à faire une demande d'audience publique et les a transmis au promoteur. Les représentants du promoteur, incluant la corporation, ont procédé à une visite des lieux du projet ainsi que des propriétés des deux requérants. Pour le processus de médiation, les préoccupations soulevées par les requérants ont été regroupées sous quatre enjeux :

- ❖ La délimitation du plan d'eau créé par le barrage
- ❖ L'aménagement des berges et leur utilisation à des fins récréatives publiques
- ❖ La stabilité des berges de la rivière Chaudière, une fois le barrage construit
- ❖ Les mesures d'atténuation, le suivi environnemental et la responsabilité à long terme du gestionnaire du barrage et du plan d'eau. » (Bureau d'audiences publiques sur l'environnement, 2001)

Le médiateur a par la suite rencontré une seconde fois le promoteur et les requérants. Le promoteur avait préparé des réponses à leurs questions selon les préoccupations qui avaient été soulevées et les avait transmises aux requérants lors de rencontres individuelles. De plus, une personne-ressource avait été désignée par le ministre de l'Environnement afin de répondre à d'éventuelles questions. Après avoir reçu la réponse du promoteur et à la suite de l'échange de lettres subséquent, un des requérants a décidé de retirer sa demande d'audience puisque ses inquiétudes avaient été éclaircies. La deuxième requérante n'a pas été satisfaite de la réponse du promoteur puisque sa demande d'audience contenait aussi la réalisation de mesures de compensation sur son terrain. Le promoteur lui a remis une proposition qui contenait une partie des mesures demandées. Toutefois, après un échange par correspondance et une rencontre avec le médiateur, la requérante a décidé de retirer sa demande d'audience publique. (BAPE, 2001)

6.2.3 Facteurs de réussite

Les facteurs ayant mené à la réussite de ce processus de médiation sont :

1. Rencontre individuelle des parties avec le médiateur

La séparation des parties lors du processus de médiation a permis de garder un climat sain durant tout le processus. Les interactions avec le médiateur étaient effectuées de façon individuelle ce qui limitait les nouveaux conflits entre les parties. De plus, le médiateur représentait une partie neutre dans le conflit ce qui permettait un dialogue plus posé.

2. Ouverture du promoteur face aux requérants

Le promoteur a démontré une ouverture à répondre aux questionnements des requérants afin de faciliter l'acceptation du projet. Il est allé visiter les propriétés des requérants et a répondu à toutes leurs questions. Il a de plus fait une offre de dédommagement à une des requérantes pour les conséquences qui pourraient subvenir sur sa propriété.

6.3 Exemple du Tamil Nadu en Inde

En réponse à l'éclatement d'un important conflit concernant l'utilisation de l'eau au Tamil Nadu, un état de l'Inde du Sud, la médiation et les ententes qui ont suivies ont permis non seulement de résoudre le conflit, mais également d'en arriver à construire un système de gestion de l'eau efficace, démocratique et contrôlé localement par les citoyens. Ce cas a été retenu en raison du fait qu'il se trouve à l'extérieur du Canada, de par le fait même du Québec, et du fait qu'il permet de ressortir des facteurs se distinguant de précédents cas. Cet exemple, quoique peut-être moins bien applicable au contexte québécois en soi, amène quelques éléments qui seraient transposables et qui permettraient de mener à une meilleure gouvernance du secteur de l'eau.

6.3.1 Contexte et conflit

Le conflit a émergé lorsque l'État du Karnataka, situé en amont du fleuve Cauvery, a modifié son utilisation de la ressource en eau. En plein essor dans le développement de l'agriculture d'irrigation, cet État a provoqué une grave pénurie en aval, dans l'État du Tamil Nadu, une région traditionnelle d'agriculture irriguée. Ceci a conduit à des violences entre les populations des deux États qui avaient refusé de se soumettre à une décision de justice rendue précédemment dans le cadre de ce conflit. (Rekacewicz et Diop, 2008). Cette décision de la Cour suprême indienne en 2002 n'avait d'ailleurs fait qu'accentuer les tensions entre les deux États (Lasserre, 2007).

En 2004, lorsque les démarches de médiation ont été enclenchées, 455 villages situés dans 29 des 30 districts du Tamil Nadu étaient à ce moment touchés par une crise de l'eau liée à ces politiques et ce conflit (Suresh, 2015). L'un des problèmes au Tamil Nadu, État d'un pays dont les classes sociales marquées influent particulièrement sur les politiques, était l'absence de la prise en compte politique des populations les plus pauvres, un problème régulièrement observé au sein des agences publiques de l'eau des pays du Sud. Ces problèmes découlaient notamment, dans ce cas, des différences de classe et de culture entre les agents publics (gestionnaires et fonctionnaires) et les communautés. (Suresh, 2015)

6.3.2 Processus de résolution du conflit

À la suite de l'émergence de cette crise, des protestations, et des manifestations violentes, l'État n'a eu d'autre choix que de trouver des alternatives en voyant les populations refuser la décision rendue par la justice. Au lieu de privatiser le système public de gestion de l'eau, comme souvent prôné par les institutions financières internationales telles que la Banque mondiale, le FMI et la Banque asiatique de développement, l'organisme public de l'État responsable de la gestion a alors opté pour une tout autre solution, soit la démocratisation des systèmes publics de gestion de l'eau. (Suresh, 2015). Le processus de médiation employé a alors permis d'amener plusieurs mesures qui ont ensuite conduit à une meilleure gouvernance du secteur de l'eau grâce à la démocratisation des systèmes publics de gestion de l'eau. Il est à noter que les institutions financières internationales prétendent souvent que les crises de l'eau seraient dues au secteur public, à la mauvaise gestion de la ressource et aux pauvres en proposant des solutions comme la privatisation ou l'imposition de tarifs. (Suresh, 2015). Cet exemple démontre le contraire. Les principaux éléments qui ressortent du processus de résolution par la médiation de l'exemple du Tamil Nadu sont que (Suresh, 2015) :

- ❖ De 2004 à 2007, plus de 500 ingénieurs ont suivi une formation intensive centrée sur les changements d'attitudes afin de remettre en cause la culture de travail de la compagnie des eaux (publique) et sa manière de répondre aux besoins des citoyens ;
- ❖ Cette formation a tout d'abord amené ces derniers à s'interroger sur le rôle qu'ils ont joué dans l'émergence de cette crise de l'eau.
- ❖ Ceci a ensuite mené à une mise de côté de l'attitude de supériorité conséquente de leur éducation et à leur maîtrise des technologies et ;
- ❖ Le résultat a été d'amener les gestionnaires du système public, les ingénieurs, à être plus à l'écoute des usagers et à apprendre à travailler avec les usagers.

Cette expérience a permis de déconstruire des idées préconçues sur les communautés rurales et a amené les ingénieurs de l'eau à s'asseoir avec les gens des régions afin de discuter avec eux de la gestion, des facteurs déterminant le niveau des eaux souterraines, de la préservation de la qualité des eaux, etc. « Parce qu'elles étaient reconnues comme des partenaires, de nombreuses communautés se sont engagées dans la construction de digues, la plantation d'arbres et une meilleure réglementation des horaires de pompage et d'approvisionnement en eau. » (Suresh, 2015). Les économies réalisées sur les factures d'électricité grâce à cette meilleure gestion ont également pu être réinvesties afin d'améliorer les systèmes et les infrastructures de distribution et de traitement des eaux (Suresh, 2015).

6.3.3 Facteurs de réussite

Les trois principaux facteurs identifiés par Suresh (2015) qui ont mené à la réussite de la résolution du conflit s'établissent comme suit.

1. Inclure les communautés locales concernées dans la prise de décisions

La prise en considération des communautés locales comme partenaires de travail a fait en sorte de favoriser un dialogue inclusif et constructif pour la résolution du conflit, mais aussi pour l'établissement d'un mode de gestion efficace sur le long terme. Cette inclusion dans la gestion a incité à la participation engagée ainsi qu'à une responsabilisation accrue de la part des communautés locales. À partir du moment où elles se sont senties écoutées et considérées comme responsables dans la gestion de la ressource, elles se sont impliquées plus activement et elles ont travaillé de pair avec les gestionnaires au lieu de s'opposer farouchement à leur méthode de gestion. Également, ce changement dans l'approche de gestion a aussi fait en sorte que les gestionnaires ont pu prendre connaissance des réelles préoccupations des habitants, et non pas seulement ce qu'ils en percevaient, permettant ainsi d'ajuster adéquatement la gestion en fonction des réalités et du contexte. Le fait d'être plus à l'écoute des usagers et d'apprendre à travailler avec eux a fait en sorte de pouvoir mettre en place un processus de résolution de conflit reconnu comme légitime.

2. Conserver la gestion de l'eau dans le secteur public

L'eau, cette ressource commune, doit rester entre les mains du secteur public et doit être traitée comme une ressource collective et non comme une marchandise que l'on exploite ou que l'on vend. Les autorités du secteur public, responsables de la gestion de la ressource, doivent ensuite rendre des comptes aux populations pour qui elles effectuent cette gestion. En évitant la privatisation de la ressource et en élaborant une solution inclusive de la sorte, dans l'intérêt des communautés concernées, les gestionnaires impliqués dans ce conflit ont habilement résolu ce conflit de manière pacifique et durable. Ce facteur de réussite, combiné à l'inclusion des communautés locales comme partenaires de travail, favorise une plus grande démocratisation des systèmes de gestion de l'eau et permet de préserver la qualité et la quantité des ressources en eau pour les générations futures.

3. Attitude proactive des fonctionnaires et gestionnaires

Dans le cas présenté, les ingénieurs, après la formation intensive centrée sur les changements d'attitudes et de gestion, se sont assis avec les gens des régions afin de discuter. Lorsque les fonctionnaires et les gestionnaires ont une attitude proactive et cherchent activement la participation et l'implication des communautés de la sorte, il devient possible de construire un système de gestion de l'eau efficace, démocratique et contrôlé localement par les citoyens qui en sont les premiers affectés. En matière de gestion de conflit, il est également évident que de faire les premiers pas et de prendre le pouls en allant consulter l'autre partie permet de faciliter la résolution du conflit, car cette démonstration de bonne foi atténue les tensions. Une telle attitude favorise ainsi la confiance des parties prenantes, ce qui, au final, permet d'établir un climat plus propice à la résolution optimale du conflit par la médiation. En outre, une

attitude proactive comme celle-ci permet également leur prévention, car l'information est échangée régulièrement entre les parties et il devient possible de travailler en amont.

Ces éléments sont déjà, dans une certaine mesure, appliqués par le COGESAF grâce à sa structure en comités locaux de bassins versants et par l'entremise des lois québécoises. Néanmoins, ces facteurs ont été identifiés par l'auteur comme étant déterminants dans cet exemple. De plus, ils renvoient au principe de subsidiarité. Il serait donc judicieux que le COGESAF y porte une attention particulière et qu'il promeuve encore davantage ceux-ci lors de l'élaboration de son projet de gestion intégrée de la ressource en eau et de résilience des communautés locales.

6.4 Cas des pays de l'Afrique de l'Ouest

Ce cas n'est pas un exemple concret d'une résolution de conflits grâce à la médiation. Toutefois, le processus utilisé est très intéressant et permet de ressortir des facteurs de réussites applicables au contexte du COGESAF. Il est à noter que les conflits impliquaient plusieurs pays frontaliers, dont le Sénégal et le Mali.

En Afrique de l'Ouest, de nombreux conflits subsistent en raison de problèmes de gestion de l'eau frontalière, dont la gestion des barrages fait partie. Afin de réduire les tensions, les pays concernés ont développé un système de règlement de conflits basé sur la coopération qui implique les organismes de bassins versants (OBV). Le principe est d'abord de prévenir les conflits en pratiquant la gestion intégrée de la ressource en eau plutôt que la gestion par secteur. Les organismes de bassins versants agissent alors en tant que point de rencontre et de table de concertation rassemblant tous les acteurs impliqués. L'objectif de ces tables de discussions est que les acteurs du territoire apprennent à se connaître, comprennent les intérêts de chacun et qu'ils puissent s'exprimer sur leurs besoins. Parmi ces acteurs se trouvent les gestionnaires, les utilisateurs de la ressource et les communautés en aval des barrages. Le rôle des OBV est aussi de favoriser la gestion participative et d'agir lorsque des tensions surviennent. (Hellendorf, 2013)

Au Sénégal, par exemple, ce sont principalement les OBV qui agissent à titre de négociateur ou de médiateur en cas de conflits, puisque ces entités détiennent les meilleures informations sur le territoire entier. Devant le succès rencontré, le pays a décidé d'obliger les parties en conflit à procéder par la négociation, puis par l'arbitrage si la première étape n'a pas été concluante. Les communautés villageoises peuvent également jouer le rôle d'arbitre dans certains cas ruraux, tel qu'abordé au travers une variante de la méthode de médiation plus bas dans ce document. L'accès aux tribunaux est autorisé seulement dans le cas où aucun dénouement n'est envisageable suite à ces étapes.

Ainsi, les organismes de bassins versants jouent plusieurs rôles dans la résolution des conflits, en les prévenant par la coopération et le dialogue, et en intervenant comme agent de négociation en situation conflictuelle. Il s'agit donc de décentraliser la gestion des conflits en créant des espaces à l'échelle régionale où des professionnels concernés et conscients des particularités de leur territoire peuvent échanger afin de parvenir à des ententes, et ce, sans faire appel aux tribunaux. (Hellendorf, 2013)

6.4.1 Facteurs de réussite

La présentation de ce cas international, qui implique plusieurs pays, permet de faire ressortir certains points intéressants qui devraient être considérés par le COGESAF.

1. La gestion intégrée de la ressource en eau permet d'identifier tous les acteurs et permet la gestion participative de la ressource ;

En effet, le fonctionnement même de la gestion intégrée, qui est de travailler en concertation avec les acteurs du territoire, est idéal pour la résolution des conflits. Elle offre l'opportunité aux parties prenantes de s'asseoir ensemble, de prendre conscience des défis des autres et de relativiser les circonstances. Les acteurs peuvent alors prendre des décisions conjointement et dans le meilleur intérêt de tous, ou du moins y aspirer.

2. La mise en place d'un système de discussions et de coopération pour que les acteurs apprennent à se connaître a pour effet de réduire les tensions et agit en prévention des conflits ;

Dans le même sens que le premier facteur identifié, la prise de conscience vis-à-vis les situations différentes pour chacun des acteurs permet d'agir en amont et de prévenir les conflits. Les tables de concertation peuvent alors jouer ce rôle.

3. Les organismes de bassins interviennent en tant que médiateurs, puisqu'ils sont les mieux placés pour agir et pour mettre en contact les différents acteurs.

Dans ce cas, les organismes de bassin versant réussissent à maintenir la neutralité de leurs interventions, ce qui leur donne une grande crédibilité dans la résolution des conflits. Leur vision globale et complète du territoire est également un atout considérable.

Le COGESAF, en tant qu'OBV, se trouve ainsi en position favorable afin de mettre en œuvre des actions basées sur ces quelques autres facteurs. Notamment, l'organisme connaît déjà les acteurs majeurs sur son territoire et peut aisément trouver les moins grands joueurs. Il est donc relativement bien placé pour encourager et aider à l'établissement de liens entre cesdits acteurs, mais aussi afin d'intervenir en tant que médiateur lorsqu'il y a émergence de conflits.

7 AUTRES MÉTHODES DE RÉOLUTION DE CONFLITS

Les exemples présentés à la section précédente montrent que lorsqu'une démarche de médiation est considérée, plusieurs méthodes d'application peuvent mener à la résolution d'un conflit relié à la gestion de l'eau. L'approche à considérer dépendra non seulement de la manière dont la gestion de l'eau est faite dans une région donnée (structure de gestion publique ou privée, centralisée ou décentralisée, par bassin versant ou par secteur, concertation ou décision imposée, etc.), mais aussi de l'héritage culturel et historique des régions et des sociétés. Voici donc quelques méthodes appliquées ailleurs dans le monde, qui diffèrent quelque peu de celle utilisée en contexte québécois, et qui montrent un certain succès. Il est possible pour le COGESAF d'en tirer quelques éléments, mais aussi d'en adapter certaines composantes au contexte de son territoire. Toutefois, cette section vise plutôt à présenter les méthodes. La section suivante montre une analyse plus extensive de l'ensemble de ces méthodes (tableaux 1, 2, 3 et 4).

7.1 Processus de médiation de conflits en contexte latino-américain

Le processus de médiation de conflits socio-environnementaux en contexte latino-américain se déroule en six principales étapes (selon Barret et Gonzalez, 2003, p. 24-27) :

Étape 1. Légitimation du processus

Le processus de médiation doit en premier lieu être reconnu comme légitime et nécessaire par les parties impliquées (symboliquement, moralement et économiquement). À cette étape, le choix du médiateur ou de l'équipe de médiation est important. Il faut donc :

- ❖ Un médiateur ou une équipe de médiation déjà clairement installés dans un espace de travail et adéquatement reconnus par son propre environnement social
- ❖ Le médiateur doit disposer d'une expérience suffisante en la matière et être disponible
- ❖ Il doit disposer d'une capacité interculturelle afin d'être en mesure de maintenir et de favoriser le dialogue entre les parties prenantes

Les acteurs doivent également être ouverts et disposés à entrer dans le processus de médiation chacun de leur côté. Ensuite, les conditions, les intentions à participer et les modalités préliminaires du processus sont bien définies et consignées dans un document formel qui sera signé par les parties à l'aide du médiateur.

Étape 2. Préparation des acteurs

À cette étape, le travail du médiateur est d'inciter au dialogue, d'abord en se rapprochant lui-même de chaque partie pour les aider à préparer leur rapprochement avec les autres parties, puis en aidant à la construction du déroulement du dialogue avec les parties. Ensuite, chaque acteur exprimera sa vision du conflit de son côté avec le médiateur, pour ensuite en venir à une entente sur ce qu'est l'objet du conflit.

1. Spécification par chacun des parties, de leur côté, de leur propre perception de ce qui fait l'objet du conflit, exploration des alliances possibles et définition avec clarté de leurs propres intérêts.
2. Élaboration par chacune des parties d'un diagnostic détaillé de la situation, toujours de leur côté, afin de progresser vers un diagnostic partagé et objectif décrivant l'objet du conflit grâce à l'aide du médiateur qui recueille l'information.
3. Élaboration, avec chaque partie et ensuite ensemble, des formes de communication respectueuses de chacun et formelles afin de préparer les étapes suivantes.

Étape 3. Mise en place des dialogues initiaux

Cette étape concerne toujours la forme du dialogue ainsi que ses modalités, davantage que sa nature et son objet de conflit. Avec l'aide du médiateur, les parties en conflit explorent le processus de médiation, ses objectifs, les leurs, ainsi que les conditions favorisant la courtoisie, l'équitabilité et la neutralité pour chacun. La réussite de cette étape permet alors d'avancer dans le processus en établissant clairement les dernières modalités menant ensuite à la négociation. Jusqu'à cette étape de la démarche, aucune rencontre des parties n'a encore été effectuée.

Étape 4. Développement d'une négociation.

Le médiateur (ou l'équipe) aide ensuite les parties à se rapprocher en dépolarisant au mieux les positions de chacune préalablement aux premières rencontres. Des réunions progressives, suivant la préparation adéquate de chaque partie, permettent alors d'entamer un dialogue systématique. Celles-ci passent par plusieurs étapes soit :

1. Partage des différentes perceptions du problème afin d'aider à comprendre la position des autres parties
2. Identification et échange des visions, des intérêts et reconnaissance des intérêts des autres parties.
3. Réflexion et partage des possibilités de solutions concernant chacun des aspects qui sont les objets de discussions à la table de médiation. Plus il y a d'options élaborées et échangées, plus le processus progressera, d'abord sur des points secondaires, puis pour se rapprocher d'accords partiels, mais cumulatifs et acceptables par tous.
4. Établissement des critères de mise en œuvre quant aux options possibles et acceptables par toutes. Ces derniers confèrent une cohérence légale, économique, d'équité, de qualité et de viabilité politique, sanitaire, etc., aux solutions proposées en fonction des ententes convenues et des intérêts des acteurs.

Étape 5. Formulation et signature des accords

À cette étape, les parties ont déjà développé suffisamment d'éléments de solutions attrayants pour tous et déterminé des critères pour qualifier leur efficacité. Lorsqu'elles sont prêtes à établir des ententes formelles, il est alors possible de commencer à établir des accords partiels ou complexes et qui incluent tous les éléments négociés. Les parties entament alors les étapes de rédaction d'un accord mutuel en passant par plusieurs étapes soit :

1. L'élaboration d'un document qui sera signé à la fin par les différentes parties et les témoins des négociations. Chaque partie s'engage sur les modalités concernant les actions à effectuer, les ressources à céder ou à récupérer en fixant des délais clairs, des conditions de suivi des actions, etc.
2. La définition des mécanismes de suivi de la mise en œuvre des actions convenues
3. L'établissement des conditions et des procédures de pénalisation en cas de non-respect de chaque clause.

Étape 6. Suivi des accords

Suivant la signature de l'accord, chaque partie aura de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités. Il faudra ensuite établir les modalités concernant les réunions de suivi et maintenir un agenda ouvert pour organiser de nouvelles réunions d'avancée de la négociation. Ceci, jusqu'à ce que les parties considèrent que le conflit a été résolu de manière satisfaisante pour tous et que l'entente convenue est respectée.

Facteurs marquants de la méthodologie :

D'abord, le médiateur est installé dans un bureau désigné lui étant propre, ce qui fait en sorte que la population locale peut facilement l'identifier, comprendre l'indépendance de son rôle et davantage le percevoir comme un professionnel. Sa présence est officialisée par sa position fixe dans la communauté et donne donc de la crédibilité à son titre.

Ensuite, chaque partie rencontre obligatoirement le médiateur individuellement afin de lui présenter son point de vue et de discuter du conflit sans pression. Cette rencontre encourage ainsi la confiance et le sentiment d'écoute des parties envers le médiateur. En effet, dans le cas où la situation conflictuelle est particulièrement tendue, les parties peuvent apprécier le fait de pouvoir échanger librement en tête à tête avec l'intervenant avant de devoir confronter l'autre partie. Ceci permet également au médiateur d'avoir une meilleure vision de l'ensemble du conflit pour ensuite intervenir plus adroitement.

Finalement, le fait que les premières rencontres se déroulent individuellement, en présence d'une seule des parties à la fois, le médiateur peut travailler en amont afin de réduire les tensions. Ce faisant, la première réunion commune sera conséquemment plus agréable et plus efficace, puisque les parties auront déjà une plus grande ouverture et auront déjà adopté une attitude plus favorable

Difficultés identifiées par l'auteur :

L'auteur a identifié plusieurs difficultés couramment rencontrées dans les processus de médiation mis en œuvre dans le contexte dit latino-américain (Barret et Gonzalez, 2003). Ces difficultés peuvent être utiles au COGESAF afin d'éviter de les reproduire et pour mettre en place un contexte favorable à la résolution des conflits.

- ❖ Une équipe de médiation insuffisamment neutre peut parfois être considérée comme l'avocat de l'une des parties. Ceci fait en sorte qu'elle n'arrive pas à légitimer son rôle dans le processus face à certains autres des acteurs (échec direct à la première étape).

- ❖ Les autorités locales (régionales et nationales) ne reconnaissent pas la légitimité du service de médiation, ce qui entrave l'efficacité de ses actions. Ceci n'entraîne par contre pas automatiquement l'illégitimité du service de médiation auprès des acteurs qui, dans leur cas, peuvent n'y voir aucun inconvénient. Le problème est au niveau législatif de la chose, mais pas au niveau du processus lui-même auprès des acteurs.
- ❖ Dans certains cas où le temps est un facteur inhérent au conflit, l'intérêt d'une partie peut en fait être de gagner du temps afin d'affaiblir une ou plusieurs autres parties, bien que leur intérêt formalisé soit de recourir à un processus de négociation avec médiation.
- ❖ Manque de financement pour l'équipe de médiation durant le processus.

Ainsi, peu importe la méthode, il peut y avoir des difficultés propres à chacune. Il suffit de les garder en tête tout au long de l'application du processus. Le COGESAF aura donc avantage à explorer autant les apports positifs d'une certaine méthode que les difficultés qu'il pourra rencontrer.

7.2 Processus de médiation de conflits en contexte français

De même que pour le contexte latino-américain, l'étude des processus de médiation et de concertation menés en France au cours des dernières décennies a fait ressortir un ensemble de tendances fréquemment observées. Il est à noter que la démarche de concertation est plus fréquemment utilisée en France en ce qui concerne la résolution des conflits environnementaux. (Barret et Gonzalez, 2003)

À noter également qu'aucune démarche formalisée par un cadre légal n'existe véritablement, une proportion considérable des démarches engagées étant issues d'initiatives locales. Les objectifs et les méthodes employées varient largement, et les distinctions entre médiation et concertation se font parfois confuses. (Billé, Mermet et Berlan-Darqué, 2006)

Étape 1 : Sélection des acteurs et légitimité du processus

Une démarche de médiation aura davantage de probabilités d'être couronnée de succès avec l'implication active des parties en conflit, lesquelles doivent être à la base convaincues de la légitimité de la démarche. Établir celle-ci passe d'abord par une sélection judicieuse des acteurs à impliquer dans le processus.

- ❖ Le **médiateur** doit avant toute chose faire preuve de neutralité, laquelle dépend essentiellement de deux facteurs, soit la résistance du médiateur aux pressions externes, ainsi que sa capacité à dépasser ses propres convictions et préférences afin de ne pas prendre parti dans le conflit. Dans cette perspective, deux principaux archétypes de médiation ressortent :
 - *Médiation miroir* : il peut apparaître plus simple de garantir la neutralité du médiateur en faisant appel à un tiers externe reconnu légitime par les différentes parties, généralement selon une médiation dite « miroir ». Dans un tel cas, le médiateur présente une image la plus neutre possible de la réalité locale et qui sert alors de support à l'ouverture du dialogue ou à la recherche d'une solution.

- *Médiation passerelle* : dans les faits, la majorité des médiateurs sont issus de la société locale (voire des élus) et entretiennent des liens avec les acteurs du conflit. Ils peuvent être personnellement dans l'action, mais prennent une position de recul pour faire le lien entre les parties en présence, selon une médiation « passerelle ». Grâce à leur appartenance à plusieurs groupes, ils peuvent établir le dialogue en parlant le langage de chacun. De plus, une telle tendance, si encouragée, favorise une gestion spontanée des conflits locaux : parmi 86 cas de médiation et de concertation étudiés en Bretagne, 70 % étaient des initiatives locales suivant les principes de la médiation passerelle.

Ces approches ne sont cependant pas figées dans le marbre et des cas hybrides existent, parfois au sein d'un même processus. (Billé, Mermet et Berlan-Darqué, 2006).

- ❖ L'intégralité des **groupes d'intérêt** concernés par le conflit est représentée lors des discussions, y compris les acteurs peu organisés ou n'ayant pas l'habitude de s'exprimer. Lorsque cela s'avère nécessaire, le médiateur peut accompagner les délégués au sein de leur groupe pour faciliter les échanges.
- ❖ La **population** dans son ensemble peut être informée et consultée lors de certaines étapes du processus.

Étape 2 : Préparation de la médiation

Le médiateur doit d'abord préparer la médiation, soit :

- ❖ Identifier et contacter les parties en présence, pour savoir s'ils sont prêts à s'engager dans le dialogue et comment.
- ❖ Établir un diagnostic initial, afin de comprendre l'essentiel de la situation ayant généré le conflit
- ❖ Établir une **instance de médiation**, regroupant les participants au dialogue, ainsi que ses règles et ses modalités de fonctionnement.

Afin d'appuyer la médiation, un **diagnostic commun** doit être produit, et peut s'articuler de trois façons avec le reste du processus :

- ❖ *Diagnostic soumis aux parties* : réalisé à l'initiative du médiateur puis soumis aux parties, par exemple lors de la première réunion, ce qui permet d'accélérer le processus.
- ❖ *Diagnostic commandé par les parties* : réalisé par des spécialistes, selon un cahier des charges formulé par les acteurs de l'instance de médiation.
- ❖ *Diagnostic réalisé avec les parties* : partiellement réalisé par l'instance de médiation, ou des groupes de travail en dérivant. Permet de faciliter son appropriation et d'améliorer la compréhension mutuelle entre les acteurs.

Étape 3 : Déroulement des réunions de médiation

Au travers du processus, le médiateur cherche à atteindre trois buts successifs. Il doit en premier lieu désamorcer les tensions les plus intenses, afin que chaque partie puisse prendre le recul nécessaire à la démarche. Il est alors possible d'identifier les causes sous-jacentes au conflit, motivant les positions défendues par chacune. Une fois les motivations de chacun clairement étayées et explicitées, le

médiateur peut alors amorcer la recherche d'un compromis. Lors des réunions de médiation, l'atteinte de ces objectifs passe par la mise en œuvre d'une série d'étapes par le médiateur :

1. Préparation de l'espace : un agencement en U facilite le dialogue, tout en conférant au médiateur une position centrale, mais déconnectée.
2. Présentation du médiateur et explication de sa mission : lors de la première réunion.
3. Informations préalables : le médiateur propose des règles de déroulement et les soumet à la validation des parties, puis résume les activités réalisées pour préparer la réunion.
4. Identification et priorisation des points de débats
5. Passage des positions aux causes sous-jacentes
6. Encadrement des parties vers la reconnaissance mutuelle des besoins de chacun
7. Recherche de solution : le médiateur soutient et accompagne les parties dans la recherche de solutions, en élargissant leur champ de perspective à l'aide de techniques de créativité, de démarches rationnelles ou d'exemples.
8. Sélection des solutions les plus adaptées.

Le schéma suivant (Barret et Gonzalez, 2003) reprend ces étapes :

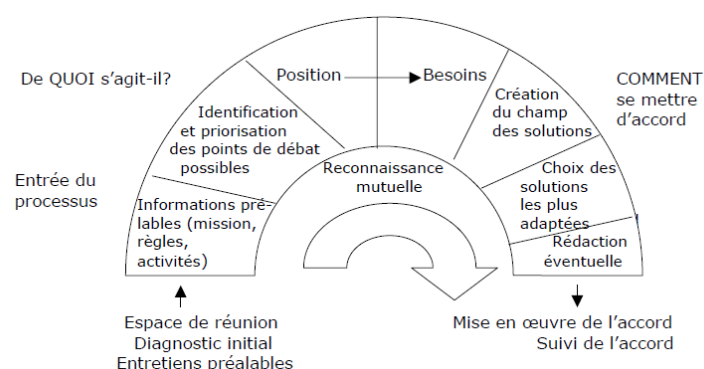


FIGURE 2. ÉTAPES DU DÉROULEMENT DES RÉUNIONS DE MÉDIATION EN CONTEXTE FRANÇAIS

Remarque : Consultation du public

Si elles ne sont pas aussi impliquées dans le conflit que les parties en présence, les communautés environnantes sont souvent affectées d'une manière ou d'une autre, et disposent d'informations parfois inaccessibles auprès des seuls groupes d'intérêt. Il est de fait généralement nécessaire non seulement de les informer, mais aussi de les intégrer au processus par une phase de concertation. Celle-ci peut alors s'insérer en trois points du processus :

- ❖ *Consultation préalable* : dès l'initiation du processus, afin de repérer les personnes-clés pouvant potentiellement être invitées dans l'instance de médiation.
- ❖ *Consultation à mi-chemin* : une fois le diagnostic achevé, afin de réagir à l'état des lieux, donner la priorité à certaines pistes de solutions, voire s'intégrer dans des groupes de travail.
- ❖ *Consultation finale* : en fin de processus, afin de réagir au projet élaboré et débattu par l'espace de concertation pour y proposer des modifications.

Facteurs marquants de la méthodologie

Plusieurs éléments notables ressortent particulièrement de l'approche française. Le plus remarquable est la fréquente implication d'un acteur local comme médiateur dans la résolution des conflits, conférant ainsi aux communautés une certaine capacité et une responsabilité quant à la de gestion des tensions locales avant même l'implication d'un intervenant externe comme un arbitre. Plus spécifiquement, l'approche de la concertation désignée dans le contexte français comme *médiation passerelle* est souvent employée. Un membre de l'une des parties en conflit se retrouve à jouer le rôle de facilitateur en se détachant de l'action pour prendre une position de recul.

7.3 Processus de médiation des conflits dans certaines communautés rurales au Sénégal

À Saré Mawndé, une communauté villageoise du Sénégal, certains conflits surviennent de temps à autre concernant l'utilisation des points d'eau nécessaires aux ressources agrosylve-pastorales communes (élevage, agriculture et sylviculture).

Lorsqu'un conflit s'installe et qu'une médiation est nécessaire, la communauté procède tout d'abord par le choix d'un médiateur. Ce rôle peut être assumé par une seule personne, proche des parties impliquées. Advenant le cas où elle le juge nécessaire, la personne désignée peut faire appel à un tiers qui peut à son tour s'enquérir de deux ou trois autres personnes. Ceci mène alors à une médiation dite « restreinte » et pouvant résulter en un comité composé d'au maximum quatre membres qui assument le rôle de médiateur en tant que groupe. Si ce comité le juge nécessaire, il peut lui aussi étendre son rôle de médiation à un groupe plus large, composé de dix personnes au maximum. Ce comité plus nombreux doit alors inclure des personnes influentes, proches des parties ou résidents externes de la communauté. C'est ce que l'on appelle la médiation dite « élargie ». Dans le cas où ce comité de dix membres n'atteint pas les objectifs de médiation recherchés suite à la démarche, le rôle de médiateur du conflit peut être transféré à l'assemblée villageoise qui s'occupera de dénouer l'impasse en agissant à titre d'arbitre. Dans ce cas, il s'agira d'un arbitrage communautaire plutôt que d'une médiation. (Barret et Gonzalez, 2003)

Il est à noter que tout au long de ce processus, le conflit n'est pas mené devant une cour de justice ou même dans un processus législatif, mais est plutôt pris en charge par la population elle-même. Graduellement, si le besoin se fait sentir, le rôle de médiateur peut être étendu jusqu'à ce qu'un comité élargi décide que le conflit nécessite un arbitrage. Cet arbitrage ne se fait pas non plus à travers un processus législatif, mais se fait avec l'assemblée villageoise comme arbitre. Voici les principales étapes du déroulement de la médiation au Saré Mawndé et par lesquelles les habitants de la région passent afin de résoudre les conflits (tiré de : Barret et Gonzalez, 2003, p. 33) :

Étape 1 : Rencontre de chacune des parties par les médiateurs

Les médiateurs vont d'abord rencontrer chacune des parties pour écouter leur version des faits, puis se rendent chez les témoins éventuels.

Étape 2 : Accord de volonté de négociation des parties

Une fois la situation analysée, les médiateurs doivent obtenir des parties un accord de négociation pour ensuite préparer la rencontre, et ce, toujours sans qu'elles se soient rencontrées pour la médiation :

- ❖ Inviter des personnes écoutées et respectées des parties
- ❖ Réfléchir à la manière d'installer les parties durant la rencontre en fonction du contexte
- ❖ Réfléchir à la manière d'attribuer le droit de parole

Étape 3 : Déroulement de la séance de médiation

La rencontre proprement dite comprend les étapes suivantes :

- ❖ Avant l'ouverture de la réunion, des prières sont dites
- ❖ Puis les faits sont rapportés, les témoins s'expriment, ainsi que trois ou quatre personnes de bonne foi
- ❖ Des solutions sont proposées et la négociation a lieu.
- ❖ Après obtention de l'accord, des conseils sont prodigués.
- ❖ Puis, on réconcilie les parties, avant de clore par des prières.

Facteurs marquants de la méthodologie :

Ce processus, quoiqu'un peu différent des précédents, soulève certains aspects notables sur lesquels il est intéressant de s'attarder dans le cadre du projet mené par le COGESAF, particulièrement le fait que la situation est entièrement prise en charge par la population locale (principe de subsidiarité). Comme on peut le voir dans cette région, les conflits de ce type sont traités le plus localement possible. L'implication de ressources externes est graduellement augmentée au besoin, contrairement à certaines autres méthodes où l'on fait immédiatement appel à une procédure plus officielle, un processus judiciaire. La maximisation de l'élément de subsidiarité aurait ainsi avantage à être prise en compte par le COGESAF dans l'élaboration de son projet, car ceci permet aux acteurs concernés de prendre part aux démarches plus activement et de davantage en reconnaître la légitimité.

De plus, il est intéressant d'avoir recours à des témoins afin de valider les témoignages des parties et pour éclaircir certains points plus nébuleux. Cette procédure peut encourager les acteurs en conflits à s'impliquer dans la démarche en ajoutant une petite pression. En effet, les parties n'ont pas vraiment intérêt à ce que les témoins les contredisent. Ils auront donc tendance à agir de bonne foi et en toute honnêteté.

8 SYNTHÈSE DES FACTEURS DE RÉUSSITE ET DES ÉTAPES DE MÉDIATION

Cette section présente un tableau synthèse (tableau 1) des exemples de cas trouvés et desquels l'équipe a identifié les facteurs de réussite. De plus, ce même tableau inclut un sommaire des étapes pour chacune des différentes méthodes de médiation à l'extérieur du Canada. L'objectif est de regrouper et synthétiser l'information de manière plus visuelle et plus pratique pour le lecteur.

TABEAU 1. SYNTHÈSE DES RECHERCHES

Exemple de cas	Région	Facteurs de réussite
Barrage Jenpeg	Nord du Manitoba, Canada	<ol style="list-style-type: none"> 1. La courte durée de la médiation favorise la réconciliation 2. Le choix et rôle du médiateur fortifie le sentiment de légitimité de la démarche et facilite le dialogue 3. La bonne foi des parties impliquées dans le conflit contribue à l'avancement de la discussion 4. Recours à l'arbitrage pour assurer le suivi des mesures convenues lors de la médiation
Rivière Chaudière	Chaudière-Appalaches, Québec	<ol style="list-style-type: none"> 1. La séparation des parties pour leurs interactions avec le médiateur, ce qui a permis de garder un climat sain durant tout le processus 2. L'ouverture du promoteur à répondre aux questionnements des requérants afin de faciliter l'acceptation du projet.
Tamil Nadu	Inde	<ol style="list-style-type: none"> 1. De considérer les communautés comme des partenaires de travail 2. Chercher activement la participation et l'implication des communautés 3. L'eau doit rester entre les mains du secteur public et être traitée comme une ressource collective
Cas des pays de l'Afrique de l'Ouest	Afrique de l'Ouest	<ol style="list-style-type: none"> 1. La gestion intégrée de la ressource en eau permet d'identifier tous les acteurs et permet la gestion participative de la ressource 2. La mise en place d'un système de discussions et de coopération pour que les acteurs apprennent à se connaître a pour effet de réduire les tensions et agit en prévention des conflits 3. Les organismes de bassins interviennent en tant que médiateurs, puisqu'ils sont les mieux placés pour agir et pour mettre en contact les différents acteurs
Processus de médiation	Région	Étapes
Contexte latino-américain	Amérique latine	Étape 1 : Légitimation du processus Étape 2 : Préparation des acteurs Étape 3 : Mise en place des dialogues initiaux Étape 4 : Développement d'une négociation. Étape 5 : Formulation et signature des accords Étape 6 : Suivi des accords
Contexte français	France	Étape 1 : Sélection des acteurs et légitimité du processus Étape 2 : Préparation de la médiation Étape 3 : Déroulement des réunions de médiation
Communautés rurales au Sénégal	Saré Mawndé, Sénégal	Étape 1 : Rencontre de chacune des parties par les médiateurs Étape 2 : Accord de volonté de négociation des parties Étape 3 : Déroulement de la séance de médiation
Processus canadien de médiation	Canada	Étape 1 : Entente pour aller en médiation Étape 2 : Compréhension du problème Étape 3 : Création d'options Étape 4 : Conclusion d'une convention Étape 5 : Mise en œuvre de la convention

Le tableau de synthèse présenté permet d'observer quelques éléments généraux concernant les méthodes de médiation explorées (deuxième section). Les méthodes autres que celle du Canada, lorsque comparées entre elles, montrent certaines similarités. Chacune passe par des étapes plus ou moins particulières, mais qui, lorsque considérées dans leur ensemble, peuvent être regroupées en trois grandes phases. Ce sont les trois principaux paliers que l'on retrouve généralement dans les processus de médiation à l'extérieur du Canada, mais qui se retrouvent également dans la démarche canadienne (figure 1). Elles sont explicitées dans cette section afin de pouvoir être subséquemment utilisées lors des recommandations faites à la fin du présent rapport.

Phase 1 : Légitimation du processus et du médiateur

La première phase fait partie de la préparation effectuée préalablement aux rencontres physiques entre les parties et est cruciale au succès de la médiation. Si le processus n'est pas reconnu légitime ou si le médiateur n'est pas considéré comme étant lui-même légitime aux yeux des acteurs en conflits, il sera très difficile de faire avancer le processus pour en arriver à une solution acceptée par tous. Toutefois, avant même de voir à la légitimité d'un tel processus, les parties prenantes conflictuelles doivent d'abord reconnaître l'existence d'un conflit, elles doivent aussi exprimer la volonté de le résoudre et admettre la nécessité d'une telle démarche. C'est à la suite de cela que les parties pourront et devront alors développer une confiance en la démarche et les compétences de l'intervenant sélectionné. Ces conditions sont les bases sur lesquelles la suite du processus se construit. Le tableau 2 permet d'associer les étapes de chacune des méthodes présentées à cette phase.

TABLEAU 2. ÉTAPES DES DIFFÉRENTS PROCESSUS DE MÉDIATION CORRESPONDANT À LA PHASE 1

Exemple de cas	Phase 1 : Légitimation du processus et du médiateur
Amérique latine	Étape 1 : Légitimation du processus
France	Étape 1 : Sélection des acteurs et légitimité du processus
Sénégal	Étape 1 : Rencontre de chacune des parties par les médiateurs
Canada	Étape 1 : Entente pour aller en médiation

Il est ainsi possible d'observer que cet échelon se retrouve à la base de l'ensemble des processus de médiation abordés.

Phase 2 : Préparation des parties et des rencontres

La seconde phase, quant à elle, touche parfois à plusieurs étapes de chacune des différentes méthodes. Elle vise à initier le dialogue entre les parties et le médiateur et à convenir des modalités de base pour démarche de médiation. Le tableau 3 permet d'associer les étapes de chacune des méthodes présentées à cette phase.

TABLEAU 3. ÉTAPES DES DIFFÉRENTS PROCESSUS DE MÉDIATION CORRESPONDANT À LA PHASE 2

Exemple de cas	Phase 2 : Préparation des parties et des rencontres
Amérique latine	Étape 2 : Préparation des acteurs Étape 3 : Mise en place des dialogues initiaux
France	Étape 2 : Préparation de la médiation
Sénégal	Étape 1 : Rencontre de chacune des parties par les médiateurs Étape 2 : Accord de volonté de négociation des parties
Canada	Étape 1 : Entente pour aller en médiation Étape 2 : Compréhension du problème

Dans les processus explorés, cette phase préparatoire se fait sans que les parties aient encore eu à se rencontrer suivant la reconnaissance de la légitimité du processus et du médiateur (ou comité de médiation). Elle permet également de mettre en place le cadre, le déroulement et les modalités de la médiation et des échanges. Ainsi, l'ensemble des régions étudiées procèdent toutes par une préparation des acteurs ainsi que des réunions de médiation dans le but de s'entendre sur les modalités et afin que tous puissent en accepter ou non les termes.

Phase 3 : Rencontres entre les parties et signature de l'entente

La troisième phase, complétant les différents processus, est celle où les parties se rencontrent physiquement, où chacune exprime ses préoccupations et ses intérêts, où les négociations et les conciliations sont réalisées, et où l'entente est officialisée. Le tableau 4 permet d'associer les étapes de chacune des méthodes présentées à cette phase.

TABLEAU 4. ÉTAPES DES DIFFÉRENTS PROCESSUS DE MÉDIATION CORRESPONDANT À LA PHASE 3

Exemple de cas	Phase 3 : Rencontres entre les parties et signature de l'entente
Amérique latine	Étape 4 : Développement d'une négociation Étape 5 : Formulation et signature des accords Étape 6 : Suivi des accords
France	Étape 3 : Déroulement des réunions de médiation
Sénégal	Étape 3 : Déroulement de la séance de médiation
Canada	Étape 2 : Compréhension du problème Étape 3 : Création d'options Étape 4 : Conclusion d'une convention Étape 5 : Mise en œuvre de la convention

Ce dernier jalon permet alors aux acteurs d'interagir entre eux et d'officialiser un accord écrit ayant la même force légale qu'un contrat. Il est par contre le plus complexe à gérer en raison du facteur humain et des interactions parfois plus difficiles lorsque les parties conflictuelles se rencontrent. Il est donc très

important que les phases 1 et 2 soient bien réalisées préalablement aux rencontres physiques des parties afin de faciliter cette phase finale.

Les trois grandes phases qui ressortent de ces différents processus de médiation permettent de ne pas cibler une étape particulière dans une certaine méthode de médiation pour les recommandations. Cet angle d'approche permet plutôt de viser les phases qui elles, se retrouvent de manière générale dans tous les différents processus. Le COGESAF pourra ainsi placer ces recommandations dans le processus de médiation qu'il choisira ou adaptera, indépendamment des particularités concernant les étapes spécifiques de chacune.

9 RECOMMANDATIONS

Cette section s'inspire des facteurs de réussite tirés des exemples présentés précédemment et fournit donc des recommandations au COGESAF concernant les conflits d'usage liés à la gestion des barrages de son territoire. Toutefois, les suggestions apportées ne se concentrent pas spécifiquement sur chacun des cas répertoriés dans le cadre du premier rapport produit par l'équipe. En effet, les informations obtenues dans le précédent rapport ne permettaient pas de produire une analyse complète et exhaustive des conflits. Les recommandations n'auraient alors pas été concluantes. Ainsi, les recommandations établies dans ce présent rapport ont été divisées en deux parties distinctes. La première s'intéresse à la prévention des conflits et amène des pistes de solution concrètes visant à réduire la nécessité de recourir à la médiation ou à tout autre mode de règlement des différends, incluant la démarche judiciaire. La deuxième, quant à elle, s'intéresse plutôt à des recommandations qui s'appliquent à la résolution des conflits par la médiation lorsqu'ils n'ont pu être gérés en amont. Encore une fois, ces suggestions tiennent compte des cas à succès étudiés et du contexte particulier du COGESAF.

9.1 Prévention des conflits

La prévention des conflits est un élément essentiel pour maintenir de saines relations entre les acteurs, favoriser la coopération, diminuer les tensions et préserver une ambiance de vie agréable. Il est donc avantageux et stratégique de mettre en place des actions qui visent à réduire le risque de situations conflictuelles et d'agir avant qu'elles ne surviennent. La résolution des conflits se voit également simplifiée lorsqu'une structure favorisant la prévention existe déjà. Dans cette logique, l'équipe propose alors une recommandation concrète au COGESAF et qui se voit soutenue par trois principes directeurs.

Recommandation : Solliciter la participation des Comités locaux de bassin versant (CLBV) pour la mise en place d'un système de discussions et de coopération entre les acteurs impliqués ou touchés par la gestion des barrages

Cette recommandation est très certainement pertinente à mettre en place par le COGESAF en ce qui a trait à la prévention des conflits. Il s'agit d'utiliser les structures locales déjà existantes sur le territoire, soient les CLBV, afin d'instaurer un système de communication et de coopération entre les acteurs impliqués. Par exemple, ces CLBV pourraient organiser des journées de formation ou d'information sur la thématique de la gestion des barrages et y inviter l'ensemble des résidents à y participer. Les gestionnaires de barrages pourraient agir à titre de conférenciers et répondre aux questions des intéressés. Des séances d'information pourraient également être offertes afin de discuter des effets des changements climatiques sur le territoire et de fournir des prévisions dans le but d'améliorer la résilience des communautés.

Autrement, les CLBV pourraient également organiser des tables de discussions spécialement orientées sur la gestion des barrages en y incluant les gestionnaires, les communautés riveraines et les organismes concernés afin qu'ils puissent s'exprimer et voir comment la gestion peut être améliorée dans l'intérêt de tous. Il s'agirait alors d'une bonne occasion d'améliorer la perception des riverains et des communautés face à la gestion des barrages et pour comprendre les défis et les enjeux qui y sont associés. Les résidents pourraient alors prendre conscience que la gestion des barrages est entravée ou modifiée par

l'avènement des changements climatiques. Le COGESAF pourrait chapeauter ces activités et fournir du matériel aux CLB.

Cette recommandation s'appuie sur trois principes directeurs.

1. S'assurer que la gestion de l'eau reste entre les mains du secteur public et que la ressource en eau demeure une richesse collective sur le territoire

Il a été souligné, notamment par le cas de l'Inde, qu'un partage bien effectué de la ressource en eau incite les individus à collaborer et à se responsabiliser vis-à-vis leurs actions. Il en ressort également un meilleur sentiment d'équité et davantage de considération sociale. De plus, la valeur collective de l'eau ajoute un sentiment d'appartenance qui permet d'unifier les gens et les communautés, et qui pousse à davantage protéger cette ressource commune. Cette vision partagée peut alors encourager les citoyens à mieux collaborer.

Cette recommandation s'inscrit dans un contexte où de grandes institutions internationales accentuent les pressions pour que les pays privatisent la gestion de cette ressource. En effet, la formule généralement mise de l'avant par de tels organismes, soit la Banque Mondiale, le Fonds Monétaire International ou la Banque asiatique de développement, est de privatiser la gestion de l'eau, d'imposer des tarifs, de cesser la distribution gratuite et d'interrompre l'approvisionnement de ceux qui ne peuvent payer pour la ressource (Suresh, 2015). Cette méthode n'a montré que très peu de succès sur le long terme (Vidal, 2015). Le COGESAF pourrait donc veiller à ce que la gestion de l'eau reste entièrement du domaine public sur son territoire, ce qui permettrait d'éviter la possibilité de conflits tels que vécus dans d'autres pays. Pour ce faire, le COGESAF pourrait effectuer un suivi plus serré auprès des gestionnaires privés et entretenir la collaboration entre les différents acteurs.

2. Utiliser la gestion intégrée de la ressource en eau afin d'identifier tous les acteurs et de favoriser la gestion participative de la ressource

L'un des nombreux avantages de la gestion intégrée, telle qu'appliquée actuellement par le COGESAF, est qu'elle permet d'obtenir une vue d'ensemble du territoire et des activités qui s'y déroulent. Cette méthode a le potentiel de faciliter la prévention des conflits grâce à la division en sous-bassins versants qui permet une gestion locale, ce qui est généralement entrepris par les CLB. Il est alors plus aisé d'encourager la communication entre les acteurs locaux, un élément essentiel pour réduire les tensions. Les exemples présentés ont démontré que la communication continue effectuée en amont est la clé pour entretenir de bonnes relations entre les acteurs concernés. Ils peuvent alors échanger, faire valoir leurs intérêts et discuter de leurs inquiétudes.

Le fonctionnement de la gestion intégrée, tel qu'adopté par le COGESAF, permet la participation des acteurs, qui sont alors impliqués activement dans le processus. Un sentiment de responsabilité en ressort, ce qui encourage la collaboration vers l'atteinte d'une cible commune et qui soit acceptable par tous. Il est donc important pour le COGESAF de continuer sur cette voie et de renforcer cette approche.

3. Considérer les communautés locales comme des partenaires de travail et les impliquer dans les discussions ainsi que dans la recherche de solutions

Outre les acteurs directement impliqués dans la gestion des barrages, les cas de succès présentés montrent l'importance de considérer les communautés locales et riveraines dans les discussions et dans les actions mises de l'avant. Travailler de pair avec ces groupes d'acteurs en amont permet d'établir un dialogue plus représentatif des réalités locales, mais surtout de clarifier certaines perceptions partagées. Inclure les communautés locales dans la prévention des conflits permet également de faire évoluer les perceptions face à la gestion des barrages en leur exposant le processus tout en favorisant leur résilience lorsque des événements et des changements surviennent. Par exemple, cela pourrait se traduire par l'inclusion systématique des associations de riverain, d'usagers, mais aussi par l'organisation de tel groupe lorsqu'ils sont absents dans certaines régions (comités d'usagers de l'eau près des barrages).

9.2 Résolution des conflits par la médiation

Lorsque les moyens de prévention mis en place n'ont pu permettre d'éviter l'émergence de conflits, il devient alors nécessaire de reconnaître avant toute chose qu'il y a un conflit pour ensuite s'atteler à le résoudre. Voici donc une série de recommandations visant à favoriser le succès de la résolution de conflits à l'aide d'un processus de médiation.

1. Assurer la légitimité du processus et le choix du médiateur.

La médiation est une démarche avant tout volontaire et réclamant une implication sincère des parties présentes afin d'aboutir. En retour, ces dernières attendent de la démarche une solution équitable et mutuellement satisfaisante. Le médiateur, un guide encadrant les discussions, est l'un des garants du succès de la démarche. Le choix d'un tiers reconnu et respecté des acteurs en conflit contribue donc significativement à la confiance éprouvée envers la démarche de médiation, une confiance qui peut par la suite être cimentée par son attitude et ses méthodes de conciliateur. De plus, la discussion gagnera d'autant en efficacité si elle est menée par un intervenant sensibilisé aux problématiques de part et d'autre et communiquant dans des termes compris de chacun.

Le COGESAF représente dans cette perspective l'un des candidats parmi les mieux placés pour intervenir comme médiateur. L'organisme a pour principale vocation l'amélioration de la gestion des eaux du territoire, et en tant que tel ne subit que peu l'influence de facteurs autrement souvent à l'origine des conflits locaux à titre de médiateur. Il entretient également, dans ce but, des relations avec les représentants de l'ensemble des secteurs du territoire ainsi qu'une grande expertise dans la gestion des eaux et les domaines liés. De fait, ceci lui confère d'une part la crédibilité nécessaire pour prendre part à la médiation et de l'autre les compétences requises pour la mener à bien.

Un tel processus, bien que disposant de qualités indéniables, représente cependant un investissement en temps certain pour un territoire à l'échelle d'un bassin versant. Aussi, il pourrait être envisagé de favoriser l'implantation d'une différente approche que la médiation pour accompagner le travail du COGESAF. Particulièrement courante en France, la médiation passerelle est un processus s'initiant souvent de façon

spontanée avec l'émergence d'un médiateur issu du contexte local et entretenant des liens avec les diverses parties en conflit. Ce médiateur est souvent personnellement impliqué dans l'action, mais prend une position de recul et fait usage de sa multiappartenance afin d'établir le dialogue entre les différentes catégories d'acteurs. Dans le contexte du territoire du COGESAF, encourager l'émergence de telles initiatives sur des sites sujets à l'émergence de conflits récurrents permettrait de gérer localement une partie des tensions, et de réduire ainsi le besoin d'une implication externe aux cas les plus sensibles. Pour ce faire, des acteurs disposant d'une bonne connaissance des enjeux locaux et entretenant des liens avec les parties en présence pourraient être identifiés et impliqués comme personnes-ressources lors de la médiation. S'ils présentent les compétences adéquates et font preuve d'une neutralité suffisante, ils pourraient même être invités à prendre part au processus. Suite à la médiation, si leur participation se révèle concluante ils pourraient alors se voir proposer une formation en ce sens. Le succès de cette démarche conférerait aux communautés locales une capacité de résolution rapide des conflits liés à la ressource.

2. Rechercher et assurer la bonne foi des parties impliquées dans le processus de médiation

Si l'on veut atteindre l'objectif de résolution lors du processus de médiation, la bonne foi est un élément incontournable. Les parties doivent avoir de bonnes intentions et doivent vouloir s'engager dans le processus pour résoudre le différend et non pour gagner du temps ou l'aggraver. Le COGESAF, s'il désire se positionner comme médiateur des conflits de son territoire, aurait donc intérêt à rechercher et assurer la bonne foi de la part des parties impliquées dans le processus de médiation. Il pourrait y parvenir en intervenant individuellement auprès de chacune des parties impliquées afin de leur faire valoir les retombées bénéfiques du succès de la médiation. De plus, si le COGESAF entretient déjà un dialogue engagé entre les acteurs, il sera d'autant plus facile d'encourager la bonne foi des parties en amont des conflits potentiels. En effet, elles seront déjà proactives et engagées les unes face aux autres.

3. Favoriser une résolution rapide du conflit

La médiation émerge dans le cadre d'un conflit où, plutôt que d'avoir recours aux tribunaux, les parties en présence tentent de produire une solution par le biais de la discussion. L'un des incitatifs favorisant cette démarche est l'atteinte dans des délais relativement courts d'un compromis, surtout au vu des délais accompagnant une procédure en justice. Dans les cas où le temps est un facteur essentiel, tel celui du barrage Jenpeg, c'est même la seule option envisageable pour éviter une sévère dégradation de la situation. Lorsque le conflit perdure et s'éternise, il est possible et même probable que les acteurs se découragent, accumulent les insatisfactions et perdent confiance en la démarche. Il est alors rare que les bonnes relations se maintiennent. Afin d'éviter cette situation, il convient donc de prendre en compte la nature et les possibles conséquences d'un prolongement inopportun du processus pour les différentes parties lors de la planification de la démarche.

4. Encourager l'ouverture du gestionnaire à répondre aux questionnements des autres parties afin de faciliter la démarche de médiation et la compréhension de chacune des parties

L'ouverture du gestionnaire à répondre sans hésitation aux questions et aux interrogations des autres parties prenantes peut accélérer le processus de résolution en répondant aux préoccupations de ces dernières. De plus, en agissant de la sorte, le gestionnaire démontre également son engagement en plus de sa transparence quant à la résolution des conflits qui concerne le barrage dont il assure la gestion. Le COGESAF peut y participer en entretenant de bonnes relations avec les gestionnaires de barrages et en les encourageant à s'impliquer activement dans la démarche de médiation.

5. Recourir à l'arbitrage afin d'assurer le suivi des mesures convenues lors de la médiation et officialisées dans l'entente signée

Lorsque la résolution d'un conflit se révèle particulièrement complexe, le recours à un arbitre externe permet d'offrir une garantie supplémentaire aux acteurs impliqués, en assurant que chacun soit tenu de respecter les engagements convenus à l'issue de la médiation. L'entente ainsi signée dispose de la même force légale que la décision d'un juge, malgré le fait que la démarche se déroule toujours hors cours, et accorde de fait davantage de recours à la partie flouée en cas de non-respect de l'entente signée.

6. Rencontrer individuellement les parties lors des interactions avec le médiateur afin de favoriser un climat sain lors du processus

La séparation des parties, particulièrement lors des premières étapes, permet de conserver un niveau de dialogue plus calme et professionnel en cas de conflit aggravé et d'ainsi de maintenir un climat sain durant tout le processus de médiation. Dans un cas où le conflit est très tendu, la séparation des parties permet d'aider à considérablement calmer les tensions. La situation peut ensuite être réévaluée durant le processus afin de déterminer s'il serait opportun de poursuivre avec des rencontres physiques entre les groupes autour d'une table de concertation lorsque les tensions sont apaisées. Dans les cas où les tensions en début de projet sont élevées, la méthode de la médiation passerelle peut également s'avérer un choix judicieux pour commencer les démarches.

9.3 Rôle du COGESAF sur son territoire

Suite aux recherches effectuées et à ce qu'elles ont appris à l'équipe, cette recommandation est considérée particulièrement d'intérêt, dans la mesure où elle est perçue comme étant un élément essentiel à la finalité du projet du COGESAF concernant la gestion intégrée de son territoire.

1. Revoir le rôle de l'organisme et repositionner celui-ci face aux acteurs présents sur son territoire

Le COGESAF possède les caractéristiques lui permettant de se positionner légitimement et adéquatement en tant que médiateur sur son territoire afin d'agir comme tel. En effet, vu sa nature d'OBV et le mandat qui lui est octroyé par le gouvernement du Québec, l'organisme représente l'une des seules entités possédant une vision globale et spécifique de son territoire, des acteurs présents, de ce qui s'y passe, de la régionalité des événements et des conflits de gestion, ainsi que des liens entre les éléments qui se trouvent sur son territoire. Il a donc une prédisposition relativement large pour entreprendre des plans d'action vu sa capacité à pouvoir concentrer, lier, et analyser l'information qu'il est capable de recueillir.

De surcroît, en se repositionnant de la sorte et en diffusant l'information aux acteurs de son territoire, cela lui permettrait de mieux identifier, prévoir et résoudre les conflits potentiels reliés à la gestion des barrages. Bien que l'équipe étudiante ait précédemment œuvré sur ce sujet (rapport 1) en identifiant les sites où les barrages occasionnent des conflits d'usage, il serait pertinent d'agir avant que ces derniers ne surviennent ou ne s'enveniment. Le COGESAF pourrait ainsi, en se repositionnant, organiser une étude plus vaste sur son territoire afin d'identifier les sources potentielles de conflits et les tensions existantes.

Également, le fait de développer cet aspect et de le mettre de l'avant dans l'élaboration de son projet permettra au COGESAF de valoriser ce rôle auprès d'instances qui lui sont supérieures, permettant ainsi de débloquer des fonds pour l'implémentation de son projet.

CONCLUSION

En conclusion, le recours aux modes de prévention et de règlement des différends semble prometteur pour la résolution des conflits en lien avec la gestion des barrages du territoire du COGESAF. La médiation a fait ses preuves dans bon nombre de pays et son utilisation est maintenant suggérée par le système de justice québécois plutôt que de recourir aux formes plus traditionnelles, tels les tribunaux. Les recherches effectuées dans le cadre de ce travail ont notamment permis de faire ressortir plusieurs éléments de succès à privilégier lors de l'application d'un processus de médiation. Ces éléments portent autant sur facteurs de réussite d'exemples de cas résolus que sur des variantes de méthodes de médiation utilisées à l'extérieur du Québec. Les éléments à succès identifiés amènent plusieurs pistes d'actions desquelles le COGESAF pourrait s'inspirer afin de répondre à plusieurs conflits présents sur son territoire. Il faudra par contre que l'organisme recueille davantage d'informations sur les cas de conflits répertoriés pour ensuite évaluer l'applicabilité réelle des recommandations avancées sur ceux-ci.

L'organisation du territoire québécois en bassins versants et en sous-bassins versants ainsi que la gestion intégrée de la ressource en eau qui y est pratiquée sont deux facteurs qui facilitent l'intervention du COGESAF dans la résolution des conflits. L'inclusion et la responsabilisation des comités locaux de bassins versants dans la mise en place du processus de règlement des différends pourraient permettre de davantage appliquer le principe de subsidiarité en impliquant plus directement les acteurs impliqués dans les conflits. De plus, plusieurs facteurs de réussites pouvant être bénéfiques à la situation du COGESAF ont été identifiés dans les exemples et démarches externes présentées. La *méthode passerelle* proposée dans le contexte français pourrait très bien s'appliquer à des conflits locaux se retrouvant sur le territoire du COGESAF. L'utilisation d'un médiateur faisant partie de la communauté locale permettrait alors de maintenir le règlement des conflits à l'échelle des comités locaux de bassins versants.

Ainsi, une méthode à privilégier serait de mettre en place un système de prévention des conflits à l'échelle locale en organisant des tables de concertation ou des journées thématiques. Ces interventions offriraient la possibilité aux acteurs de se rencontrer, d'échanger sur le sujet et de développer des relations de coopération incluses, ce qui pourrait prévenir les conflits avant qu'ils ne surviennent. Le COGESAF pourra ainsi, dans le futur, revoir quelque peu son rôle afin de se positionner en tant qu'intervenant proactif et comme ressource en matière de prévention et de résolution de conflits sur son territoire.

RÉFÉRENCES

- Auteur inconnu. (2014, 19 novembre). Pimicikamak Take-Over of Jenpeg. *Facebook Énergie/Energy* (CA)
- Barret, P. et Gonzalez, A. (2003). *Société civile et résolution des conflits hydriques* (n° 9). UNESCO. Repéré à : <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IscScript=iah/iah.xis&src=google&base=REPIDISCA&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=30470&indexSearch=ID>
- Beuret, J. E. (2006). *La conduite de la concertation : pour la gestion de l'environnement et le partage des ressources*. Paris, France : L'Harmattan.
- Billé, R., Mermet, L., Berlan-Darqué, M. Berny, M., et Emerit, A. (2006). Concertation, décision et environnement. *Regards croisés, section Séance 1 : Médiation environnementale : quelles pratiques et quelles perspectives en France ?* Repéré à : <http://concertation-environnement.fr/index.php/20-valorisation/32-regards-croises>
- Bureau d'audiences publiques sur l'environnement. (2001). *Rapport d'enquête et de médiation : Construction d'un barrage gonflable créant un plan d'eau récréatif sur la rivière Chaudière à Saint-Georges*. Repéré à <http://www.bape.gouv.qc.ca/sections/rapports/publications/bape149.pdf>
- Canada. Ministère de la Justice. (2015). *Le manuel relatif au règlement des conflits*. Gouvernement du Canada, section Ministère de la Justice — Rapports et Publications — Le système de justice au Canada. Repéré à <http://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/sjc-csj/sprd-dprs/res/mrrc-drrg/04.html>
- Choquette, C., Guilhermont, É. et Goyette Noël, M.-P. (2010). La gestion du niveau de l'eau des barrages-réservoirs au Québec : aspects juridiques et environnementaux. *Les cahiers de Droit*, 51 (3-4), 827-858.
- Code de procédure civile*, RLRQ, 2016, c. C-25.01.
- Dufresne, S. (2016, 20 février). Quand la justice sort des tribunaux. Radio-Canada. Repéré à <http://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/les-eclaireurs/segments/entrevue/5466/code-de-procedure-civile-entente-a-lamiable-meditation-educalo-elizabeth-corte>
- Éducaloi. (2017). Conflits : d'autres options que le procès. *Éducaloi, section Justice et tribunaux — Gérer un conflit*. Repéré à <https://www.educalo.qc.ca/capsules/conflits-dautres-options-que-le-proces>
- Hellendorf, B. (2013). L'eau, les conflits et la coopération — La gestion de l'eau en Afrique de l'Ouest : Risques et opportunités. *Groupe de recherche et d'information sur la paix et la sécurité, section Note d'analyse*. Repéré à http://www.grip.org/sites/grip.org/files/NOTES_ANALYSE/2013/NA_2013-02-08_fr_B-HELLENDORFF.pdf
- Ici Radio-Canada. (2014, 31 octobre). Conflit au barrage Jenpeg : un juge à la retraite appelé à la rescousse. *Ici Radio-Canada*. Repéré à <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/691906/juge-retraite-meditation-conflit-barrage-hydroelectrique-jenpeg-cross-lake>
- Justice Québec. (2015). Considérer le recours aux modes privés de prévention et de règlement des différends (PRD). *Justice Québec, section Programmes et Services – Médiation civile et commerciale – Mode de prévention et de règlement de différends – Considérer le recours aux modes privés de prévention et de règlement de différends*. Repéré à http://www.justice.gouv.qc.ca/francais/themes/ncpc/prd_considerer.htm
- Justice Québec. (2016). Modes de prévention et de règlement des différends (PRD). *Justice Québec, section Programmes et Services — Médiation civile et commerciale – Mode de prévention et de règlement de différends*. Repéré à http://www.justice.gouv.qc.ca/francais/themes/ncpc/prd_modes.htm

- Lasserre, F. (2007). Conflits hydrauliques et guerres de l'eau : un essai de modélisation. *Revue internationale et stratégique*, 2 (66), 105-118.
- Owen, B. (2014, 1er novembre). Jenpeg-protest talks continue - Mediator helps process, all representative say. *Winnipeg Free Press*, p. A11.
- Owen, B. (2014, 28 novembre). Agreement ends standoff at Jenpeg station. *Winnipeg Free Press*. Repéré à <http://www.winnipegfreepress.com/local/Agreement-ends-standoff-at-Jenpeg-station-284161641.html>
- Owen, B. (2014, 29 novembre). Deal made to end Jenpeg occupation. *Winnipeg Free Press*, p. A1.
- Paul, A. (2014, 6 novembre). Hydro siege winds down. *Winnipeg Free Press*, p. 0
- Rekacewicz, P. et Diop, S. (2008). Gestion de l'eau : entre conflits et coopération. *Le Monde diplomatique*. Repéré à <http://www.monde-diplomatique.fr/IMG/distant/html/2008-01-14-G190f.html>
- Suresh, V. (2015). Au Tamil Nadu, le dialogue entre ingénieurs et usagers permet d'atteindre des résultats impressionnants. *Partage des eaux, section Les grands enjeux de l'eau — Gouvernance de l'eau — Vers de nouveaux paradigmes*. Repéré à <http://www.partagedeseaux.info/Au-Tamil-Nadu-le-dialogue-entre-ingenieurs-et-usagers-permet-d-atteindre-des>
- Tremblay, H. (2015). La gestion des conflits relatifs aux ressources en eau par le droit en contexte de variabilité hydrologique. *Ouranos, section Publication scientifique*. Repéré à <https://www.ouranos.ca/publication-scientifique/RapportTremblay2016.pdf>
- Vidal, J. (2015). Water privatisation : a worldwide failure? *The Guardian, section Access to water*. Repéré à : <https://www.theguardian.com/global-development/2015/jan/30/water-privatisation-worldwide-failure-lagos-world-bank>