

Guide pour le développement des services de médiation et arbitrage



© Centre du commerce international 2018

L'ITC (Centre du commerce international) est l'agence commune à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et aux Nations Unies.

Adresse : ITC
54-56, rue de Montbrillant
1202 Genève, Suisse

Adresse postale : ITC
Palais des Nations
1211 Genève 10, Suisse

Téléphone : +41 22 730 0111

Fax : +41 22 733 4439

E-mail : itcreg@intracen.org

Internet : <http://www.intracen.org>

GUIDE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES SERVICES DE MÉDIATION ET ARBITRAGE

À PROPOS DE CE DOCUMENT

Aucune entreprise ne peut ignorer aujourd’hui les bénéfices commerciaux de la médiation. Et pourtant ce mode de règlement des litiges n’a que quelques décennies d’existence en tant que mécanisme couramment utilisé par les sociétés pour résoudre leurs litiges commerciaux.

Ce guide décrit les procédures à suivre pour renforcer les services de médiation et arbitrage, destinées aux petites et moyennes entreprises. Les conseils pragmatiques sont basés sur des approches déjà testés dans tels centres.

Editeur : Centre du commerce international

Titre : Guide pour le développement des services de médiation et arbitrage

Date et lieu de la publication : Genève, avril 2018

Nombre de pages : 64

Langue : Français

Numéro document ITC : OD-18-22.F

Pour plus d’informations, contacter : Ezequiel Guicovsky Lizarraga, guicovsky@intracen.org

ITC encourage la réimpression et la traduction de ses publications afin d’en assurer une plus large distribution. De courts extraits de ce document peuvent être réimprimés gratuitement en mentionnant l’ITC comme source. Pour une plus large réimpression ou une traduction, l’autorisation de l’ITC est nécessaire. Une copie papier de la reproduction ou de la traduction devra être envoyée à l’ITC.

Image(s) numérique(s) de la couverture : © Shutterstock

© Centre du commerce international (ITC)

ITC est l’agence conjointe de l’Organisation mondiale du commerce et des Nations Unies.

REMERCIEMENTS

Myriam Bacqué, médiatrice et anciennement secrétaire général du CMAP de Paris a assuré la rédaction des principaux textes compris dans cet ouvrage.

Ezequiel Guicovsky Lizarraga, administrateur principal de l'ITC, avocat, responsable des initiatives de médiation et de facilitation du commerce, a conçu son format pédagogique, rédigé l'ensemble des schémas didactiques et assuré la coordination.

Maria Paula Recalde, consultante internationale en facilitation des échanges, médiation et développement des PME a contribué pro-bono à la préparation de cet ouvrage.

La révision a été assurée par Jean-François Bourque, docteur en droit, ancien conseiller spécial à la Cour internationale d'arbitrage de la Chambre de commerce internationale et ancien conseiller principal à l'ITC.

Natalie Domeisen, Evelyn Seltier et Isabelle Jouve de l'ITC, ont veillé à la révision éditoriale ainsi qu'au contrôle de qualité de l'ouvrage. Serge Adeagbo et Franco Iacovino, de l'ITC, ont fourni les travaux d'impression et de production.

REMARQUE

Le guide pour le développement des services de médiation et de conciliation commerciales contient des informations pratiques de nature générale qui peuvent être complétées par diverses informations juridiques et commerciales disponibles sur les sites suivants de l'ITC :

Site web :

- www.intracen.org/publications
- www.legacarta.intracen.org

[Cette publication est accessible gratuitement sur le site internet de l'ITC.](#)

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS ET REMARQUE	iii
INTRODUCTION	vii

CHAPITRE 1 : POSITIONNEMENT DU CENTRE DE MÉDIATION- CONCILIATION 1

MÉDIATION-CONCILIATION : QUELLES DÉFINITIONS ?	2
QUEL ENVIRONNEMENT ?	4
QUELS PARTENAIRES ?	10
QUELLE STRUCTURE JURIDIQUE ?	11

CHAPITRE 2 : CRÉATION DU CENTRE DE MÉDIATION-CONCILIATION 13

LE MANAGEMENT	14
LES MOYENS FINANCIERS	16
L'HARMONISATION AVEC LE SERVICE D'ARBITRAGE	17

CHAPITRE 3 : MÉDIATEURS-CONCILIATEURS DU CENTRE 19

LE PROFIL DES MÉDIATEURS-CONCILIATEURS	20
L'AGRÈMENT DES MÉDIATEURS-CONCILIATEURS	22
LA PUBLICATION (OU NON) DE LISTE DE MÉDIATEURS-CONCILIATEURS	24
LA RÉMUNÉRATION DU MÉDIATEUR-CONCILIATEUR	25

CHAPITRE 4 : DÉVELOPPEMENT DU CENTRE DE MÉDIATION- CONCILIATION **27**

LES GRANDES ÉTAPES DE DÉVELOPPEMENT	29
LE MARKETING DU CENTRE	37
LES OUTILS DE MARKETING	38
LA FORMATION DES MÉDIATEURS-CONCILIATEURS	39
L'INSERTION DES CLAUSES DANS LES CONTRATS	42
LA QUESTION DES TARIFS ADMINISTRATIFS	44

CHAPITRE 5 : CONCLUSION **47**

INTRODUCTION

Le développement du commerce international où d'innombrables petites et moyennes entreprises de tous pays sont en rapport d'affaires quotidien avec des partenaires nouveaux, a créé d'immenses opportunités commerciales mais entraîné également de multiples conflits. Ces litiges se caractérisent par un durcissement des relations d'affaires dans un monde de compétition, la difficulté à trouver par soi-même des solutions de compromis et l'intransigeance des parties dans leurs rapports tant commerciaux qu'humains. Cette tendance générale au raidissement et aux confrontations d'ordre privé ou commercial rend plus ardu le règlement rapide des litiges commerciaux qu'ils soient internationaux ou nationaux.

Dans ce contexte, il est nécessaire que les entreprises, quelles que soient leur taille et leur nature, trouvent un cadre et des institutions favorables à l'exercice de leur activité et à la protection de leurs droits. C'est pourquoi, plusieurs chambres de commerce, suivant les exemples concluants de différents centres de médiation de tous les continents, ont mis sur pied des services de médiation ou de conciliation commerciale dont l'objectif est de régler, en quelques heures ou quelques jours, à la satisfaction des parties, ce qui se règle, parfois, en plusieurs années dans des contentieux plus classiques, avec un gagnant et un perdant, voire bien souvent deux perdants.

« L'objectif est de préparer les centres aux exigences potentielles des processus de médiation ».

En Afrique, les chambres de commerce et certains centres ont pris les devants, en mettant en place des services de médiation-conciliation commerciale, au côté d'une offre d'arbitrage, parfois plus ancienne, sur la base de principes très approchants de la médiation villageoise ou coutumière.

Ainsi, les Centres du Bénin, du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire, du Mali, du Niger, du Sénégal et du Togo ont tous créé des services de médiation et de conciliation commerciale. Enfin, les Centres africains ont lancé, en octobre 2008, l'ACAM, l'Association des centres africains d'arbitrage et de médiation, actuellement présidée par Mme Bintou Boly, Secrétaire permanente du Centre d'arbitrage, de médiation et de conciliation de Ouagadougou.

Couronnant cette évolution, l'Organisation pour l'harmonisation du droit des affaires en Afrique (OHADA) a adopté, le 23 novembre 2017, un Acte uniforme relatif à la médiation. Désormais, le vide législatif existant en la matière dans plusieurs États membres de l'OHADA est comblé et la médiation est officiellement promue comme procédé amiable de règlement des différends commerciaux.

De plus, l'Acte uniforme OHADA reconnaît expressément le rôle des institutions de médiation. Dès son Article premier, il énonce que « La médiation peut être ad hoc ou institutionnelle ».

Son article 3 est consacré à la médiation institutionnelle en ces termes : « Le fait de recourir à une institution de médiation emporte adhésion des parties au Règlement de médiation de ladite institution. » L'article 5 reconnaît aux institutions de médiation le droit de désigner des médiateurs : « Pour la désignation des médiateurs, les parties peuvent demander l'assistance de toute personne physique ou morale, notamment un centre ou une institution offrant des services de médiation, appelée 'autorité de désignation'. » Enfin l'article 13 consacre la pratique des barèmes des frais des centres de médiation : « Lorsque la juridiction étatique désigne une institution de médiation, elle renvoie les parties à se conformer au barème de cette institution. »

Pour sa part, le Centre du commerce international (ITC), afin d'accompagner efficacement le développement de la médiation-conciliation au sein de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA), a mis en œuvre des formations et consultations au cours de l'année 2017, à Cotonou, Ouagadougou et Niamey.

A l'issue de ce programme de renforcement des capacités et des services, l'ITC a choisi de publier différents matériaux de communication et de référence pour le développement de la médiation : des brochures d'information, un compendium de lois et de règlements relatifs à l'arbitrage et à la médiation ainsi que le présent guide, afin que chacun puisse se référer, autant que besoin, à ces supports techniques concrets.

Cette publication a pour objectif d'offrir aux différents acteurs dans le commerce un panorama concis et complet des défis et options les plus pertinents pour le développement des services de médiation et de les aider à se préparer aux exigences de gestion et de développement qu'impliquent la mise en place de ces services.

QUELS SONT LES ATOUTS D'UN CENTRE DE MÉDIATION ?

Un centre de médiation-conciliation peut offrir aux entreprises des conseils et orientations sur la résolution de leurs différends, aider les entreprises à résoudre des conflits et, de manière plus globale pour un pays, contribuer à atteindre certains « Objectifs du millénaire » définis par les Nations-Unies et portant sur le développement du commerce.

RÉDUIRE LES RISQUES COMMERCIAUX DANS LE PAYS ET A L'INTERNATIONAL

Un centre de médiation donne des formations, apporte des conseils et orientations aux entreprises pour qu'elles évitent des erreurs coûteuses et problèmes récurrents sur le marché intérieur et à l'international. L'expansion des entreprises peut être envisagée plus sereinement avec une meilleure sécurité juridique.

ÉPARGNER TEMPS ET ARGENT

Avec un centre réputé, les entreprises gagnent du temps et économisent de l'argent qui seraient inutilement dépensés pour suivre inutilement de longs contentieux judiciaires.

RÉGLER LES LITIGES D'AFFAIRES

C'est là la première vocation d'un centre de médiation. Le centre gère un ou plusieurs processus de règlement extrajudiciaire des différends commerciaux.

NOUER DES CONTACTS CLÉS

Un centre de médiation est un point focal pour des contacts-clés entre diverses professions touchant à la vie de l'entreprise et aux contrats commerciaux, permettant ainsi aux professionnels de développer leur réseau.

CHAPITRE 1

POSITIONNEMENT DU CENTRE DE MÉDIATION-CONCILIATION

MÉDIATION-CONCILIATION : QUELLES DÉFINITIONS ?

QUEL ENVIRONNEMENT ?

QUELS PARTENAIRES ?

QUELLE STRUCTURE JURIDIQUE ?

POSITIONNEMENT DU CENTRE DE MÉDIATION-CONCILIATION

MÉDIATION-CONCILIATION : QUELLES DÉFINITIONS ?

Au préalable, avant de proposer des pistes utiles à la création d'un service de médiation-conciliation, il est indispensable d'éclaircir nos choix de vocabulaire. Le lecteur averti aura pu constater, en effet, que les concepts de médiation et de conciliation ont été ici, sciemment, juxtaposés au risque de choquer les plus fins juristes. C'est avec raison que ces derniers pourraient faire valoir qu'il s'agit pourtant de notions distinctes disposant chacune de définitions spécifiques.

Ainsi, il est généralement admis que :

- Par **MÉDIATION**, on entend l'intervention d'un tiers neutre, impartial et indépendant, le médiateur, qui aide les parties en conflit à trouver un accord amiable satisfaisant pour chacune d'entre elles. Ce qui est certain, lorsque le terme de médiation est utilisé, c'est que nous sommes effectivement en présence d'un processus organisé autour d'un tiers. La médiation suppose en effet le déploiement d'une procédure structurée autour d'un tiers neutre qui met en œuvre des étapes successives indispensables à la réussite du processus.
- La **CONCILIATION**, en revanche, peut très bien se concevoir sans l'intervention d'une tierce personne. Il est, en effet, loisible à des parties en conflit de mettre en œuvre une conciliation entre elles-mêmes et d'arriver ainsi à se concilier seules. La conciliation peut, également, se dérouler au sein même du tribunal par l'intervention du juge. Il est ainsi prévu, dans de très nombreux ordres judiciaires, tant en Europe qu'en Afrique pour ne citer que ces deux continents, que la loi organise la conciliation judiciaire diligentée directement par le juge saisi de l'affaire. Aussi utile que soit cette possibilité offerte aux magistrats et aux parties de tenter un rapprochement alors qu'elles sont déjà au stade judiciaire de leur conflit, ce guide pratique ne concerne absolument pas cette forme de conciliation.

Une première différence entre les deux notions consiste donc à retenir que la médiation implique forcément une relation triangulaire entre les parties et un tiers alors que la conciliation ne l'impose pas. On peut aussi relever une seconde différence : c'est que le terme « médiation » devient de plus en plus courant.

Ne nous perdons pas dans des débats sémantiques : les deux termes sont aujourd'hui employés indistinctement pour désigner le processus par lequel un médiateur ou conciliateur facilite l'émergence d'un consensus que les parties n'arrivent pas à trouver par elles-mêmes. Parfois, et plus rarement, ce médiateur ou conciliateur « facilitateur » est amené à proposer une solution. Il devient alors « aviseur ».

Pour conclure, un centre peut choisir l'un ou l'autre terme, en privilégiant le vocable culturellement plus habituel, étant entendu que son règlement apportera des précisions sur la notion de médiation ou de conciliation.

Exemples de définitions de la médiation et la conciliation

L'Acte uniforme OHADA relatif à la médiation dispose, dans son Article premier :

« le terme “ médiation ” désigne tout processus, quelle que soit son appellation, dans lequel les parties demandent à un tiers de les aider à parvenir à un règlement amiable d'un litige, d'un rapport conflictuel ou d'un désaccord (ci-après le “ différend ”) découlant d'un rapport juridique, contractuel ou autre ou lié à un tel rapport, impliquant des personnes physiques ou morales, y compris des entités publiques ou des Etats ; »

Le Règlement de médiation du Centre d'arbitrage, de médiation et de conciliation de Ouagadougou (CAMC-O) dispose :

« Définitions :

“ Médiation ” désigne aussi la conciliation et toute autre appellation dans la mesure où les parties acceptent de se soumettre à ce règlement.

“ Médiateur ” ou “ Conciliateur ” désigne une ou des personnes physiques chargées d'assister les parties dans la recherche d'une solution amiable d'un différend conformément à ce Règlement. »

Le Règlement de médiation de médiation de la Cour d'arbitrage de la Côte d'Ivoire (CACI) dispose :

« Article 8 : Missions du médiateur et déroulement de la médiation

Le médiateur aide les parties à rechercher une solution négociée à leur différend. Guidé par les principes d'impartialité, d'équité et de justice, et dans le souci du respect des intérêts de chacune des parties, il est maître des modalités d'exécution de sa mission. »

Le Règlement de conciliation du Centre de conciliation et d'arbitrage du Mali (CECAM) dispose :

« Article 2 : Définition

“Le Conciliateur ” ou Médiateur désigne une personne physique chargée d'assister les parties dans la recherche d'une solution négociée à un différend sous l'égide du Centre conformément à son règlement. »

QUEL ENVIRONNEMENT ?

Une fois réglée la question du choix du nom du service à créer et à rendre aux entreprises, qu'il s'appelle « centre de médiation » simplement ou « centre de conciliation » ou « centre de conciliation et de médiation », ce service sera, en général, adossé à une offre d'arbitrage et, parfois même, à un ensemble plus vaste de Modes Alternatifs de Règlement des Conflits (MARC) ou ADR pour les anglo-saxons (Alternative Dispute Resolution), tels que l'expertise amiable, le « med-arb », ou les systèmes de règlement des litiges en ligne, etc.

Toutefois, rien n'empêcherait une chambre de commerce ou une organisation professionnelle de décider d'ouvrir, exclusivement, un service de conciliation- médiation pour ses adhérents ou membres, plutôt qu'un éventail de procédures. Cette décision privilégierait le choix de l'amiable en laissant de côté l'arbitrage, qui peut être comparé à un procès privé.

Il faut bien admettre qu'en matière de MARC, chaque pays ne part pas sur un pied d'égalité et qu'il serait nocif, pour une chambre de commerce ou un centre, de méconnaître l'environnement dans lequel son offre de médiation-conciliation va devoir se déployer.

Le premier pas de toute organisation qui souhaite se lancer dans l'expérience utile de création d'un centre reposera donc sur une parfaite étude des environnements culturel, juridique, économique et concurrentiel du pays et du territoire où sera implanté le service en question.

Environnement culturel

Tous les pays ne disposent pas du même référentiel culturel en matière de Modes Alternatifs de Règlement des Conflits. Certains ont, en effet, une culture et une histoire propices à l'implantation de méthodes permettant de régler un différend en dehors de la justice étatique. C'est clairement le cas des États-Unis où la responsabilisation des individus dans la construction de leur avenir (la philosophie de la nouvelle frontière à conquérir) favorise l'idée de médiation des conflits puisque chacun peut rester maître de la solution et de son futur. De plus, l'intervention du « privé » dans le règlement des différends dispose d'un a priori positif en Amérique du Nord. De même, au-delà des clichés, l'Afrique est remarquable par sa connaissance des procédures informelles de règlement des conflits. Ainsi, l'image de « l'Arbre à palabres » sous lequel les parties peuvent se retrouver autour d'un sage qui assure le dénouement du conflit après avoir laissé à chacun le temps de s'expliquer, constitue un premier terreau utile au développement de la médiation-conciliation.

Toutefois, chacun en conviendra, cette prédisposition culturelle n'est pas suffisante à la réussite de la médiation-conciliation. C'est la raison pour laquelle, rien ne remplacera une structuration de la procédure de médiation-conciliation autour d'un règlement adapté, d'un centre organisé et d'un personnel

qualifié. Ce qui est essentiel, en revanche, dans cet acquis culturel africain, ce sera la facilité d'acceptation, par les parties, de ce type de processus amiable. Il est certain que nous rencontrons moins de freins, sur ce continent, à l'encontre de la proposition de médiation-conciliation que nous pouvons en connaître dans une Europe civiliste et, notamment, dans la culture française jacobine, hiérarchisée, marquée par l'application stricte des règles de droit et par la toute-puissance de la tradition de l'écrit. Cela rend plus délicate la révolution culturelle que doivent entreprendre les juristes d'entreprises, les avocats et les entreprises avec elles, pour imaginer d'autres procédures que celles du contentieux pur. On voit bien, en effet, qu'en France, ce sera davantage le risque de l'aléa judiciaire et la lenteur du procès qui pousseront les entreprises à rechercher d'autres voies d'accès au droit et, pourquoi pas, celle de la médiation-conciliation. Ici, la médiation-conciliation sera choisie en réponse à un dysfonctionnement davantage que par une adhésion directe, positive et spontanée en faveur de ce mode de règlement des conflits. Il semble qu'en Afrique, la médiation-conciliation dispose d'une chance supplémentaire, celle de l'acquis culturel.

En conclusion sur ce point, si nous pouvons aisément retenir le fait que l'Afrique détient les qualités culturelles nécessaires au développement de la médiation-conciliation, il n'en demeure pas moins vrai que ces bonnes prédispositions ne suffisent pas, aujourd'hui, à faire émerger une offre de médiation-conciliation suffisante et que les responsables de centres de ces pays ne peuvent pas se contenter des acquis positifs issus de « l'Arbre à palabres » pour réussir l'implantation et le développement de leur centre.

Environnement juridique

Il y a des pays où l'environnement juridique favorise la médiation ou la conciliation en l'inscrivant dans la Constitution. C'est le cas de certains pays d'Amérique latine où la notion de règlement amiable des conflits existe alors à tous les niveaux de la société. En Afrique, l'environnement juridique devient de plus en plus favorable.

Rappelons ici la distinction juridique entre la médiation conventionnelle, d'accord-parties, qui fait l'objet du présent Guide, et la médiation ou conciliation devant un juge. Il s'agit, pour cette dernière, de l'application d'un principe général de procédure qui permet au magistrat saisi de tenter, à tout moment, un rapprochement entre les parties. De même, il existe des procédures de conciliation obligatoires lorsque la loi le prévoit, comme en matière de divorce ou en droit du travail. Mais le terme de médiation ou conciliation « judiciaire » prête à ambiguïté car il peut comprendre la notion de médiation du juge aussi bien que recouper la notion de médiation telle qu'évoquée dans le présent Guide, lorsque le juge ne se fait pas médiateur mais renvoie les parties à la médiation. Cela est prévu expressément par exemple dans la loi sur la médiation de 2012 de la Côte d'Ivoire où il est écrit à l'article 7 :

« Le juge saisi d'un litige portant sur des droits dont les parties ont la libre disposition peut, après avoir recueilli leur accord, désigner une institution de médiation ou un médiateur, pour mettre en œuvre la procédure devant les aider à trouver une solution consensuelle au litige qui les oppose. »

La solution consensuelle peut porter sur tout ou partie du litige.

Ce pouvoir de désignation appartient au juge de première instance, d'appel et des référés, tant qu'une décision définitive n'est pas encore intervenue sur le fond du litige. »

L'Acte uniforme OHADA du 23 novembre 2017 relatif à la médiation, adopte aussi cette distinction entre la médiation convenue par les parties et celle ordonnée par le juge, en disposant, dans son Article premier, que :

« La médiation peut être mise en œuvre par les parties (médiation conventionnelle), sur demande ou invitation d'une juridiction étatique (médiation judiciaire), d'un tribunal arbitral ou d'une entité publique compétente ». De plus le même Acte uniforme précise dans son Article 2 qu'il faut distinguer ces modes de médiation (conventionnelle, judiciaire, ordonnée par un arbitre ou par une entité publique) d'une part, des médiations entreprises directement par un juge ou un arbitre auprès des parties, d'autre part : « Le présent Acte uniforme s'applique à la médiation. Toutefois, il ne s'applique pas aux cas dans lesquels un juge ou un arbitre, pendant une instance judiciaire ou arbitrale tente de faciliter un règlement amiable directement avec les parties. »

Environnement économique

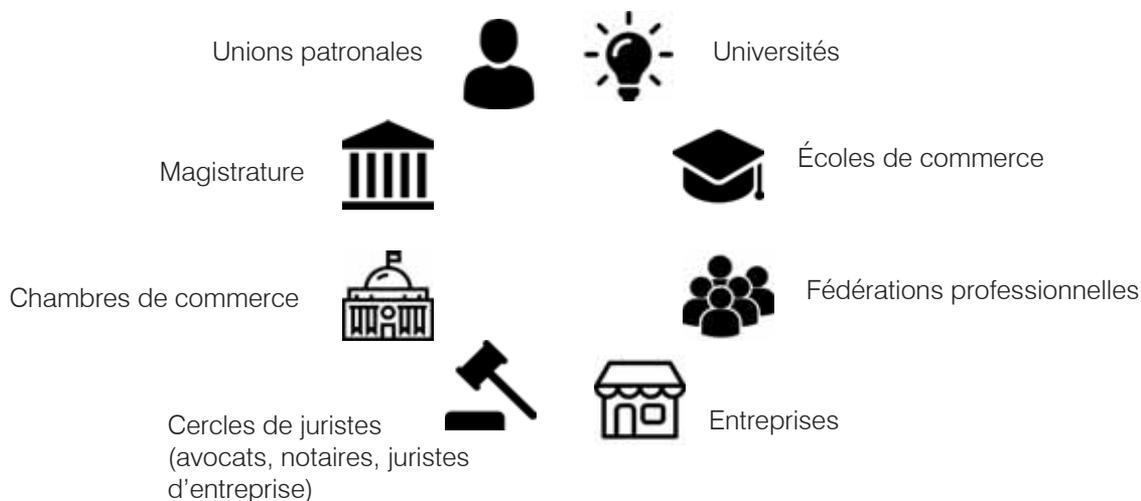
Que dire de l'activité économique par rapport à la médiation-conciliation ? Existe-t-il une corrélation entre activité économique, niveau de développement des entreprises et besoin de médiation-conciliation ?

Il est évident que pour qu'un centre de médiation-conciliation dispose de clients, c'est-à-dire reçoive des demandes d'entreprises susceptibles de faire appel à ses services, encore faut-il que l'économie du pays soit un minimum développée et bénéficie d'organisations professionnelles susceptibles de faire appel au centre pour le bien de ses membres.

En effet, il sera quasiment impossible pour un service de valoriser le marché potentiel de la médiation-conciliation si, dans la ville où il choisit de s'implanter, il ne peut pas travailler, main dans la main, avec des fédérations professionnelles, unions patronales, et autres relais économiques mais aussi juridiques, tels que les Barreaux, les divers cercles de juristes, les universitaires. Seule la collaboration avec tous ces éventuels partenaires lui permettra de développer son service de médiation-conciliation, notamment en introduisant des clauses de règlement amiable des conflits, systématiquement, dans les contrats de leurs adhérents, membres et clients. C'est pourquoi, en l'absence de tous relais économiques structurés, il sera très délicat de développer un service de médiation dans la mesure où le centre n'aura pas d'interlocuteurs privilégiés avec l'aide desquels il pourra se faire connaître.

En outre, il va de soi qu'en l'absence de toute vigueur économique, point de conflits et, par voie de conséquence, point de médiation. Ne faudrait-il donc pas, d'emblée, éviter de créer une offre de médiation commerciale sur des territoires dont la surface économique serait trop faible ? C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les centres qui fonctionnent surtout à l'international sont ceux qui ont été créés au cœur d'une capitale économique ou d'un territoire suffisamment internationalisé pour pouvoir bénéficier du développement de la médiation au niveau mondial. Deux exemples illustrent parfaitement le lien existant entre niveau de développement économique et offre de médiation. Le premier d'entre eux concerne la déjà bien connue Chambre Arbitrale de Milan de la Chambre de commerce de la même ville industrielle d'Italie qui a lancé, en novembre 2008, son tout nouveau Service International de Médiation pour les conflits impliquant plusieurs pays avec des divergences de langue, de culture et de droit. Le second exemple est celui de la Suisse qui connaît une progression notable de son activité de médiation-conciliation grâce à un certain nombre d'affaires éminemment internationales qui sont confiées à des médiateurs suisses qui, au-delà de leurs compétences certaines, bénéficient également de l'image de neutralité de leur pays.

LES ACTEURS AYANT UNE INCIDENCE SUR LA RÉUSSITE DU CENTRE DE MÉDIATION



Environnement concurrentiel

La médiation-conciliation est à la mode. Quelle est la chambre de commerce ou l'organisme professionnel qui n'a pas envie, aujourd'hui, de proposer ce service dans la palette des activités d'appui « offertes » aux entreprises ? Cette mission d'apaisement des conflits, de pérennisation des relations d'affaires qu'engendre la médiation-conciliation et cet effort en faveur de la paix économique motivent, en effet, plus d'un organisme à se lancer dans cette belle aventure de la création d'un centre. Il est certain, pourtant, qu'il existe un piège à croire que la médiation-conciliation peut se développer du simple fait qu'un service s'ouvre auprès d'une organisation professionnelle ou d'une institution consulaire. Un règlement de médiation-conciliation, aussi bien rédigé soit-il, n'a jamais fait converger aucun dossier vers un centre. Parce qu'elle représente une activité « concurrentielle », la médiation-conciliation n'est pas un « produit » facile à vendre. Les Centres doivent, par conséquent, être lucides avant de tenter cette expérience et savoir qu'ils « concurrencent » d'autres professionnels du droit avec lesquels ils devront impérativement travailler s'ils souhaitent réussir leur lancement et pérenniser leur service de médiation.

Les Avocats

Les avocats estiment communément qu'ils sont les mieux armés pour négocier, s'il le faut, au nom de leurs clients et les plus aptes à les défendre en cas d'échec d'une tentative de conciliation qu'ils auront entreprise directement.

Il y a peu, la plupart des avocats étaient, au premier abord, hostiles au service de médiation porté par une chambre de commerce ou une organisation professionnelle. Mais la notion de médiation a pénétré plusieurs domaines de la société (médiation familiale par exemple) et devient dès lors plus courante, comprise et acceptée. La perspective pour les avocats d'être désignés eux-mêmes comme médiateurs peut aussi les amener à coopérer de plus près avec les institutions de médiation. Les cursus universitaires et les formations des jeunes avocats commencent à intégrer la médiation, qui, à terme, peut ouvrir de nouvelles perspectives d'épanouissement professionnel.

La Magistrature

Il est important de clarifier qu'en aucun cas, la médiation, pas plus que l'arbitrage, ne remplacera la Justice. Elle ne doit pas être, en effet, une marque de désengagement de l'État qui voudrait ainsi se débarrasser d'une partie du contentieux. La médiation doit rester une alternative à la Justice en devenant véritablement un mode complémentaire et plus apaisé d'accès aux droits pour les justiciables. C'est donc bien une des missions des juges que de proposer la médiation-conciliation aux parties et non une démission de leur part, comme ils le considèrent encore trop souvent.

Autres Centres

Plusieurs institutions de médiation peuvent coexister dans un même pays. Rares sont celles qui subsistent sans être adossées à une structure pérenne, telle qu'une chambre de commerce ou une association professionnelle.

Pour assurer le succès d'un nouveau centre, il est indispensable :

- d'étudier la concurrence sur son propre territoire (ville et région économique) mais aussi, à l'échelle nationale, tout comme à l'étranger ;
- choisir un positionnement et le public cible, qui différencie le nouveau centre de ses concurrents présents ou futurs ;
- établir une stratégie de communication et de marketing (site web, cartes de visites, brochures).

QUELS PARTENAIRES ?

La question de la concurrence précédemment évoquée, nous amène tout naturellement à nous poser la question des partenariats du centre. Partir seul à la conquête du marché, pourtant difficilement identifiable, du règlement amiable des conflits d'entreprises, semble une opération quelque peu hasardeuse.

« Savoir bien s'entourer » est, en effet, une devise de prudence pour le futur centre. Dans la mesure où il s'agit de capter une partie du marché du règlement des conflits d'entreprises, il est utile de s'associer avec toutes les institutions et organismes qui traitent, de près ou de loin, du même sujet. À savoir celui, très vaste, du droit, d'une part et le non moins tentaculaire domaine de l'entreprise, d'autre part. Ainsi, les partenaires quasi-incontournables d'un centre porté par une chambre de commerce devront être :

- L'Ordre des avocats,
- La magistrature,
- Les chambres notariales,
- Les universités de droit et d'économie,
- Les écoles de commerce,
- L'ordre des experts-comptables,
- Les autres chambres de commerce d'un même pays,
- Et toutes les fédérations professionnelles.

Il s'agit là d'un premier cercle qui n'empêche aucunement de s'ouvrir à des partenariats internationaux avec d'autres centres de médiation, par exemple, et d'autres chambres de commerce à l'étranger.

Comme pour tout mariage, le choix des partenaires demeure un exercice délicat où le dosage des apports positifs et effectifs du partenaire doit être minutieusement mis en balance avec ses contraintes (en négatif cette fois), que le partenaire peut induire. Attention, en s'associant, de bien garder le pouvoir, de ne pas prendre le risque d'être mis en minorité, désavoué, voire freiné dans ses propres projets de développement. L'effet positif d'annonce et d'image d'un partenariat peut, parfois, se révéler un lourd carcan dans les ambitions de réussite du centre. Les amis d'hier ne resteront peut-être pas toujours les amis de demain. En effet, dès que le centre gagnera en dynamisme et en notoriété, chacun préférera en tirer les avantages et porter lui-même la couronne de lauriers en créant son propre service de médiation-conciliation. Tout partenariat impliquera des tensions et des concessions tout au long de l'association et demandera au gestionnaire du service qu'il fasse preuve d'une extrême diplomatie pour que chacun puisse rester au sein du centre et y trouver sa place. La

colonne vertébrale du centre doit demeurer l'intérêt général des entreprises, intérêt supérieur face aux intérêts particuliers des organismes représentés. Plus facile à dire qu'à faire vivre, notamment à l'occasion des conseils d'administration et des assemblées générales des centres, lieu par excellence où se diffuse, à livre ouvert, l'information sur l'activité du centre, ses statistiques et l'état de ses finances devant des partenaires qui, bien souvent, sont également des concurrents.

En conclusion sur le point des partenariats, il faut essayer au maximum de les privilégier, tout en restant vigilant. La pire des solutions serait de croire qu'avec d'importants moyens financiers investis dans un centre, il lui est possible (qu'il soit créé sur fonds privés ou publics) de se développer seul, contre tous. D'aucuns s'y sont déjà essayés... et ont échoué.

QUELLE STRUCTURE JURIDIQUE ?

Le choix de la structure juridique du centre est également de toute première importance pour viabiliser le service. Il s'agit à la fois d'une exigence en terme d'image mais aussi une nécessité économique.

La première question à se poser est de savoir s'il est souhaitable que le centre dispose de la personnalité morale ou s'il doit s'agir d'un simple service rattaché à une institution préexistante, chambre de commerce ou organisation professionnelle.

Bien entendu, la décision de fonder le service de médiation au sein d'une entité supérieure pour n'en faire qu'une structure d'appui aux entreprises revêt l'avantage de la légèreté et de la souplesse administrative et permet de faire des économies d'échelle significatives. Cependant, l'absence d'autonomie par rapport à la maison mère ruine l'idée des partenariats extérieurs qui accepteront difficilement de s'allier à un service où ils ne pourront pas bénéficier d'une réelle visibilité. De plus, le choix du service de médiation interne à une chambre consulaire ou à un organisme professionnel diminue fortement la qualité d'indépendance nécessaire à tout service de médiation. Il n'en demeure pas moins vrai que, dans un premier temps, il peut sembler judicieux, pour des raisons budgétaires notamment, de créer un service en interne, rien n'empêchant de conférer ensuite l'autonomie juridique, voire financière et l'ouverture à des partenariats, une fois lancé le concept et réussit les premiers mois d'activité.

La seconde possibilité est de créer d'emblée (ou dans un second temps, comme nous l'avons évoqué ci-dessus) une entité à but non lucratif. Ce choix de l'autonomie du centre permet l'ouverture à un partenariat très large.

À titre d'exemple, la Chambre de commerce et d'industrie de Paris qui a créé le Centre de médiation et d'arbitrage de Paris (CMAP) détient la majorité des membres représentés au sein du conseil

d'administration et n'entend pas la perdre au profit de ses grands partenaires - Barreaux de Paris et des Hauts de Seine, Tribunal de Commerce de Paris, Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-comptables, Association Française d'Arbitrage, Comité National Français de la Chambre de Commerce Internationale (ICC). L'avantage d'un partenariat institutionnel large repose sur les bénéfices qu'il induit en termes d'image et de réseaux. Plus le nombre des partenaires est conséquent, plus le sérieux et l'assise du centre apparaîtra solide. Cependant, il faut nuancer cet avantage induit car il n'est un secret pour personne que certains partenaires peuvent, parfois, avoir des intérêts divergents. L'art du gestionnaire de centre sera donc de faire travailler tout le monde ensemble en évitant soigneusement tous les conflits d'intérêts.

Enfin, il faut s'interroger sur la possibilité de créer une entreprise privée susceptible également de porter le centre.

Cette option sera d'autant plus pertinente que ce dernier décidera de se lancer dans des activités lucratives de formation destinées tant aux médiateurs, qu'aux entreprises ou à leurs conseils, les avocats. Ainsi, le Centre for Dispute Resolution (CEDR), a été créé à Londres, en 1990, sous la forme d'une entité à but non lucratif et a ensuite lancé un second organisme, commercial cette fois, appelé « CEDR Solve ». Ce dernier s'occupe, comme toute entreprise commerciale, de développer le chiffre d'affaires et d'augmenter les bénéfices induits des activités de formation et de résolution amiable des conflits d'entreprises. La structure première reste consacrée aux activités purement d'intérêt général, telles que les actions en faveur d'une meilleure justice, notamment la coopération en matière de sensibilisation et de formation des juges au Royaume-Uni. En outre, il faut bien convenir qu'à un certain niveau de développement du centre, il faut veiller à ce qui, au départ, pouvait apparaître comme une mission à but non lucratif, tournée vers l'intérêt général et le service public, ne devienne une activité purement marchande. De ce virage mal négocié découle une ambiguïté qui nuit inmanquablement aux centres de médiation surtout pour ceux originellement portés par des institutions étatiques, sur des fonds à caractère public.

Pour conclure sur la question de la nature juridique du centre, personne ne sera étonné de voir que là où les chambres de commerce disposent d'un statut privé, comme aux États-Unis, les centres de médiation sont également des organismes privés, le statut public ou parapublic, comme celui des chambres de commerce françaises étant plus un handicap qu'un atout chez eux. Quant à l'exemple belge, il est intéressant à rappeler par son caractère mixte : la chambre de commerce et d'industrie de Bruxelles fonctionne, en effet, uniquement sur les fonds privés des entreprises cotisantes mais elle a néanmoins choisi de créer le BBMC, « Brussels Business Mediation Center », sous le statut d'une association à but non lucratif, avec les deux Barreaux de Bruxelles (francophone et néerlandophone) comme partenaires institutionnels.



CHAPITRE 2

CRÉATION DU CENTRE DE MÉDIATION-CONCILIATION

LE MANAGEMENT

LES MOYENS FINANCIERS

L'HARMONISATION AVEC LE SERVICE D'ARBITRAGE

CRÉATION DU CENTRE DE MÉDIATION- CONCILIATION

Plusieurs prérequis doivent être réunis pour garantir la viabilité du service. Certains ont déjà été évoqués précédemment : l'existence d'un marché qu'il faudra absolument chercher à faire émerger; la volonté politique de l'investisseur et de ses partenaires potentiels de faire vivre le service.

Nous aborderons ici trois questions cardinales qui se posent au moment de la création du centre : le choix délicat du responsable du centre ; l'allocation de moyens financiers suffisants et stables dans le temps pour assurer le lancement et les premières années de fonctionnement; et, enfin, le positionnement de la médiation par rapport à l'offre d'arbitrage.

LE MANAGEMENT

La personnalité qui prendra en charge le management du service de médiation-conciliation est une donnée de toute première importance tant elle conditionne son avenir. En effet, il est avéré que les organisations qui ont pu faire le choix d'un salarié, à plein temps, totalement dédié au développement du centre, ont mieux réussi dans leur implantation et la reconnaissance de leur service, que celles qui ont choisi d'affecter un juriste à mi-temps, chargé de deux missions, le service juridique de l'organisation, d'une part et le service de médiation, d'autre part. Cette disponibilité du responsable de centre dans sa mission de développement a, bien entendu, des incidences financières qu'il ne faut pas négliger et qui seront détaillées plus loin. Mais au-delà de l'approche purement comptable, il faut rappeler qu'un salarié recruté avec pour fonction précise le lancement et l'implantation de la médiation dans sa région, son pays, voire à l'international, aura davantage de temps, d'énergie, de visibilité et de motivation s'il peut se consacrer pleinement à celle-ci. Qu'il soit secrétaire permanent, secrétaire général ou directeur de centre, l'important réside bien dans son implication et une dispersion de sa part, aussi performant soit-il, sur de multiples fonctions, même proches, est une erreur.

Les qualifications du responsable seront déterminantes. Certes, chacun conviendra qu'il vaut mieux qu'il ait de bonnes connaissances juridiques mais celles-ci ne sont pas déterminantes en matière de médiation (contrairement au secrétariat général d'un centre d'arbitrage qui ne peut pas faire l'économie d'un juriste chevronné).

En effet, ce seront surtout ses qualités de diplomatie, de communication et de management des équipes qui devront être recherchées ainsi que des compétences de bon gestionnaire. Développer la médiation, comme nous l'avons vu, nécessite de réunir autour de la table de multiples partenaires (les avocats, les entreprises, les magistrats, les notaires et experts-comptables éventuellement) qui n'ont pas tous la même culture et doivent néanmoins parvenir à parler un langage commun, celui de la médiation. Ce sera donc au responsable du service de savoir expliquer les avantages de la médiation-conciliation dans un langage adapté à chacun des partenaires et de réussir à les convaincre. Dire que

le dirigeant du centre doit être, avant tout, un excellent commercial résume de façon simple sa fonction première. Quand il s'agit de s'exprimer devant les fédérations professionnelles ou, individuellement, devant un chef d'entreprise, il faut oublier les longs discours juridiques pour privilégier un langage pragmatique, celui de l'entreprise car c'est elles, d'abord, qu'il va falloir convaincre de recourir à la médiation en cas de conflit. Cependant, être respecté du monde du droit est également une nécessité pour le responsable du centre. C'est la raison pour laquelle une bonne connaissance du langage juridique lui permet d'être également crédible vis-à-vis des avocats qu'il faut rassurer quant à leur place au sein du processus de médiation-conciliation et des avantages qu'ils vont pouvoir obtenir en accompagnant leurs clients lors de ce processus amiable. Les juges, enfin, doivent pouvoir se sentir en confiance s'ils doivent désigner le centre pour mener une mission de médiation-conciliation judiciaire comme cela se pratique en Grande-Bretagne, en France, en Belgique ou en Colombie, pour citer ces quelques exemples.

Un responsable de centre ne pourra pas rassurer les juges s'il n'est pas introduit, au minimum, dans le cercle très fermé des juridictions. Il faudra donc, s'il n'est pas issu du sérail lui-même, qu'il puisse s'appuyer sur une personnalité, au sein de l'organisation, respectée par le milieu judiciaire et qui pourra l'aider à faire reconnaître le service auprès des juridictions.

Enfin, le responsable de Centre doit disposer de qualités humaines plus personnelles cette fois : écoute, respect, enthousiasme, créativité, disponibilité sont quelques-unes des qualités et dispositions utiles auxquelles il n'est pas superflu de rajouter patience et ténacité. En effet, il est difficile de réussir d'emblée dans sa mission et seule la persévérance et l'optimisme permettront aux responsables de ces services de tenir la distance sur le marché de la médiation dont le développement n'a rien de spontané.



LES MOYENS FINANCIERS

Nous avons déjà indiqué que l'organisation qui souhaite lancer un centre de médiation-conciliation doit envisager le coût du responsable du service, sur un contrat à plein temps, avant de prendre la décision de se lancer. Le budget alloué à ce salarié fera donc partie des premières dépenses budgétaires à considérer. Par ailleurs, il serait dangereux pour la pérennité du service, de laisser le responsable du centre sans aucun moyen humain et matériel. Il est, par conséquent, raisonnable d'indiquer que pour démarrer un service de médiation il faut, au minimum, disposer de deux salariés, le responsable et un collaborateur qui l'assistera dans ses missions, notamment de secrétariat et une première subvention ou ligne budgétaire inscrite sur un moyen terme de 3 ans, à renouveler après un premier bilan.

Ce qu'il faut bien retenir, au risque de décevoir, c'est que l'activité de médiation-conciliation proposée par une chambre de commerce ou une organisation professionnelle quelle qu'elle soit, ne rapporte pas à la structure mère mais, bien au contraire, lui coûte pendant plusieurs années. En effet, les locaux, même s'ils peuvent être mutualisés, les supports de communication (pages web, plaquettes et règlements), les opérations de communication (colloques, petits déjeuners d'information, présence sur des salons professionnels, insertions publicitaires dans des journaux ou revues spécialisées, etc.) sont autant de postes indispensables au développement du service mais qui déséquilibrent d'emblée le budget du centre.

Seules la mise en place d'une activité de formation récurrente auprès des futurs médiateurs-conciliateurs, des entreprises et des avocats, ainsi que l'augmentation constante des frais administratifs perçus sur chaque affaire et la hausse des cotisations des membres, si elles sont élevées et en nombre suffisant, peuvent assurer les recettes du service et, au bout d'un certain nombre d'années (dix ans semblent un premier pallier réaliste), laisser entrevoir un retour à l'équilibre du centre. Quant à dire qu'un service de médiation peut être une activité lucrative à 100% qui dégagerait donc des bénéfices, pourquoi pas. En Colombie, aux États-Unis et au Royaume-Uni cela existe en effet. Aux États-Unis la médiation y a pris une place grandissante en matière commerciale en raison des lourdeurs de la procédure judiciaire. La «cross-examination», la «discovery» et autres spécificités du système judiciaire ont largement poussé les entreprises vers les ADR. Les services privés de médiation en ont profité, se faisant rémunérer en pourcentage perçu sur la réussite de la médiation («success fees»), c'est-à-dire sur le montant que le médiateur aura réussi à faire épargner ou gagner aux parties satisfaites, généralement au nombre de deux, grâce aux bienfaits de la «win-win» solution. Nous savons bien que sur d'autres continents et, plus précisément, en Europe, la pratique du «success fee» est interdite et même explicitement réfutée en ce qui concerne les médiateurs ou les centres par leur déontologie. On peut en effet penser qu'un médiateur ou un centre aura tout intérêt dans un tel système de rémunération à appuyer sur la partie la plus faible juridiquement, économiquement ou psychologiquement afin qu'elle abandonne des droits et fasse réussir la médiation à tout prix. On peut donc estimer qu'un tel système de rémunération n'est pas éthiquement correct en matière de médiation.

L'HARMONISATION AVEC LE SERVICE D'ARBITRAGE

Il s'agit là d'un point délicat que les responsables de centres doivent également avoir à l'esprit. En effet, la juxtaposition des notions de médiation et d'arbitrage ne va pas de soi et peut se révéler source de difficultés dans le positionnement des offres de service.

En premier lieu, les arguments de « vente » de la médiation ne sont pas identiques à ceux de l'arbitrage. Ainsi, lorsqu'on se présente devant un parterre de dirigeants d'entreprises pour leur démontrer les avantages de la médiation afin qu'ils insèrent des clauses de médiation-conciliation dans leurs contrats, il est utile de valoriser la maîtrise totale du temps, du coût et de la solution qu'engendre le processus de médiation. En revanche, pour l'arbitrage, seule la maîtrise du temps pourra être retenue (et encore, chacun sait que l'arbitrage se judiciarisant, il a beaucoup perdu en souplesse et en rapidité), mais ce seront davantage des raisons de choix et de compétences des arbitres, en tant que justice privée sur mesure, qui seront décisifs pour l'entreprise par rapport à la justice classique. Il est donc fréquent de constater qu'en valorisant la médiation, processus amiable où l'entreprise devient l'acteur de la résolution du conflit, on repousse parfois, sans le souhaiter, l'intérêt de l'arbitrage pour les entreprises et vice versa. Bien entendu, l'idéal serait d'assurer la promotion pleine et entière du centre dit «de médiation-conciliation et d'arbitrage», en parvenant à faire inscrire des clauses de médiation-conciliation et, en cas d'échec de la phase amiable, de passer naturellement à l'arbitrage de ce même centre. Mais, la réalité est souvent éloignée de cet idéal.

En second lieu, les entreprises et leurs conseils habituels, les avocats, eux-mêmes, ont tendance à classer les institutions et à faire leur propre marché au milieu de l'offre diverse des centres. Ainsi, certaines entreprises font appel à un centre parce qu'il a une bonne réputation en matière de médiation mais seront plus réservées pour se tourner vers ce même service en matière d'arbitrage préférant faire appel à un organisme plus ancien ou vers des organisations à vocation internationale dans la mesure où l'arbitrage y trouve alors son plein intérêt, par exemple, la place tenue par la Chambre de commerce internationale (ICC) en matière d'arbitrage international.

Il ne faut pas négliger, également, l'inertie due à l'existence de clauses anciennes dans les contrats. Lorsqu'une entreprise a pris l'habitude d'insérer des clauses d'arbitrage de tel ou tel centre, il ne sera pas aisé de lui faire changer ses habitudes en faveur de l'introduction de clauses de médiation d'un nouvel organisme.

C'est pourquoi, il n'est pas insensé de considérer qu'un centre qui a toujours réussi en matière d'arbitrage et dispose d'une bonne notoriété quant à la gestion de son service d'arbitrage, doit se lancer, avec prudence, dans l'ouverture d'un service de médiation. Il risque, en effet, de désorienter sa clientèle habituelle et doit être conscient qu'il lui faudra recréer une nouvelle culture au sein même du centre, auprès des arbitres habituellement désignés qui ne pourront, en aucun cas, être considérés comme des médiateurs tout désignés. Il faudra donc repenser la liste des tiers agréés, former les futurs médiateurs, revoir son discours et ses supports de communication pour les adapter au service de médiation qui ne pourra pas bénéficier d'un simple «copié-collé» du service d'arbitrage. Pour

éclairer cette difficulté de marier les deux concepts de médiation et d'arbitrage, il suffit de rappeler qu'il existe un contre-sens fréquemment effectué entre « arbitrage en amiable composition » et « médiation ». D'aucuns imaginent que l'arbitre statuant en amiable compositeur agit comme le ferait un médiateur alors qu'il s'agit de deux procédures totalement opposées. Le mot « amiable » lorsqu'il est utilisé en matière d'arbitrage, ne délie pas l'arbitre des principes directeurs du procès. Ainsi, l'arbitre compositeur amiable applique le principe du contradictoire quand le médiateur peut s'en départir et organiser des entretiens séparés avec l'accord des parties et en respectant un équilibre de traitement entre elles; par ailleurs, l'arbitre, même en composition amiable, tranche le litige, comme le ferait un juge et rend une sentence, certes possiblement adoucie par l'équité mais qui devra toutefois être motivée. Le médiateur ne tranche jamais, ne juge pas et ne rédige aucune sentence. Ce sont là deux mondes différents qui peuvent utilement devenir complémentaires tout en conservant leurs spécificités et leurs règles propres.

Le plus simple est donc de lancer, de façon concomitante, les deux activités de médiation-conciliation et d'arbitrage, pour éviter de dérouter sa clientèle ou bien de privilégier uniquement l'une d'entre elles. Le plus difficile demeurera de chercher à développer la médiation au sein d'un centre d'arbitrage préexistant. La révolution culturelle sera telle qu'il faudra de longues années avant que les entreprises, les avocats et les tiers agréés par le centre, se reconnaissent dans cette nouvelle mission dédiée à l'amiable et non plus à l'expression d'une sentence, comme en arbitrage.

	MÉDIATION	ARBITRAGE
L'accord des parties est nécessaire pour engager la procédure	✓	✓
Confidentialité du processus	✓	✓
Coûts peu élevés	✓	
Rapidité (en termes d'heures, de jours ou semaines)	✓	
Solution de consensus entre les parties	✓	
Favorise les relations commerciales futures	✓	
Facilite la reconnaissance du résultat devant les tribunaux étrangers		✓

A close-up photograph of a person's hands typing on a laptop keyboard. The person is wearing a light-colored, patterned shirt. In the background, there is a blurred view of a cafe or office setting with a glass of coffee and a sugar dispenser on a table. The overall tone is professional and focused.

CHAPITRE 3

POSITIONNEMENT DU CENTRE DE MÉDIATION-CONCILIATION

LE PROFIL DES MÉDIATEURS-CONCILIATEURS

L'AGRÈMENT DES MÉDIATEURS-CONCILIATEURS

LA PUBLICATION (OU NON) DE LISTE DE MÉDIATEURS-CONCILIATEURS

LA RÉMUNÉRATION DU MÉDIATEUR-CONCILIATEUR

MÉDIATEURS-CONCILIATEURS DU CENTRE

LE PROFIL DES MÉDIATEURS-CONCILIATEURS

Chacun sait qu'un service de médiation ne vaut que par la qualité des tiers neutres qu'il désigne pour mener, en son nom, les missions de médiation-conciliation pour lesquelles le centre a été saisi. En effet, un service qui sous-estimerait l'importance de la qualité et, par là-même, la question essentielle du recrutement des médiateurs-conciliateurs, prospérera difficilement sur le marché des Modes Alternatifs de Règlement des Conflits. « Autant vaut le médiateur-conciliateur, autant vaut le centre! » pourrait-on avancer, sans risque de se tromper. Sur ce point, les entreprises et leurs conseils sont naturellement impitoyables.

Un médiateur-conciliateur qui ne respecterait pas les règles élémentaires d'éthique et les principes de la médiation-conciliation ou, plus prosaïquement, aurait une position incertaine et une démarche un peu gauche dans l'accomplissement de sa mission, pourra créer un tort considérable au centre. Ce dernier subira inmanquablement, par ricochet, les conséquences de cette mauvaise réputation induite par l'action négative du médiateur.

C'est, en effet, toujours le centre qui est considéré responsable d'une médiation-conciliation qui n'a pas donné satisfaction aux parties dans son bon déroulement. Il ne s'agit pas ici d'affirmer que toutes les médiations-conciliations doivent aboutir à un accord sous peine d'encourir le risque d'être sanctionné par les parties. Bien au contraire, un médiateur-conciliateur qui enregistrerait des statistiques « staliniennes » avec un taux de 100% de réussite à son actif, est un médiateur-conciliateur suspect, voire dangereux. Ne doit-on pas redouter, dans cette hypothèse, qu'il appuie démesurément sur le libre arbitre des parties et les pousse à accepter, malgré elles, une solution amiable. Le centre doit donc rester vigilant quant aux garanties qu'il se doit d'apporter aux parties sur le respect des grands principes de la médiation-conciliation à savoir :

En premier lieu, le caractère volontaire du processus, c'est-à-dire la liberté de choix des parties de poursuivre le processus amiable jusqu'à son terme.

En second lieu, nous n'insisterons jamais assez sur la confidentialité qui s'impose au médiateur-conciliateur tant à l'intérieur de l'espace de médiation-conciliation que vis-à-vis de l'extérieur, seules les parties elles-mêmes pouvant décider de l'en délier.

En troisième position, l'indépendance, la neutralité et l'impartialité (dont le corollaire sera l'égalité de traitement des parties) comme autant de garde-fous que le médiateur-conciliateur doit garder présents pour ne pas nuire aux parties.

Enfin, la compétence : le centre doit recruter des médiateurs-conciliateurs formés aux techniques de médiation et sélectionnés pour leur savoir-faire et leurs compétences en la matière. C'est pourquoi, nous nous attarderons sur ces tiers neutres qui travaillent au nom du centre et collaborent à la bonne notoriété de ce dernier, au côté du responsable du service. Ils sont certainement une clé essentielle dans la réussite du centre dans la mesure où un service de médiation-conciliation est jugé, d'abord, par la valeur du vivier des médiateurs-conciliateurs dans lequel il puise. Oublier cette exigence de qualité hypothéquera lourdement le développement du service.

Principes fondamentaux applicables au médiateur

- Le respect de la liberté de choix des parties d'arrêter ou de continuer
- La confidentialité
- L'indépendance, la neutralité et l'impartialité
- La compétence

Le profil des médiateurs-conciliateurs

Privilégier la diversité des profils des médiateurs-conciliateurs afin d'offrir une amplitude de choix aux parties est une bonne approche pour les centres.

Aussi, considérer choisir des médiateurs-conciliateurs, certes expérimentés, mais encore dans la vie active, pour qu'ils n'apparaissent pas totalement déconnectés des réalités des parties dont les problèmes sont évidemment actuels.

L'AGRÈMENT DES MÉDIATEURS-CONCILIATEURS

Dire qu'un centre de médiation-conciliation se doit d'afficher publiquement des règles impératives en matière d'agrément des tiers neutres qu'il sera amené à proposer aux parties et/ou à désigner directement n'est pas superflu, bien au contraire. Il est en effet fréquent de rencontrer des centres qui n'ont toujours pas adopté de règles précises en la matière. Pourtant, ce flou nuit incontestablement à leur crédibilité et à l'image de sérieux et d'indépendance qu'il souhaite offrir à leurs clients, entreprises, avocats et magistrats (une réelle crédibilité des médiateurs permettra aux juges de recourir sereinement à la médiation si la législation nationale a prévu cette possibilité).

Les conditions d'agrément des médiateurs doivent donc répondre à des critères précis, définis dès le lancement du centre et d'une grande stabilité. Ainsi, il est souhaitable d'obtenir d'emblée les réponses aux questions développées ci-dessous.

Qui agrée les médiateurs-conciliateurs ?

Sur ce point, il est toujours préférable de prévoir l'instauration d'une commission indépendante plutôt que le truchement d'un seul individu. Le choix de la mise en place d'une commission d'agrément indépendante rassure les entreprises et évite tout risque de pressions sur les membres qui délibèrent et qui ne sont pas, eux-mêmes, en prise directe avec la gestion quotidienne du Centre. Le pire serait de laisser le secrétariat général ou permanent du centre décider seul en la matière. Il serait, en effet, trop exposé aux éventuelles critiques en cas de refus d'agrément d'un candidat médiateur-conciliateur médiocre mais influant. Le secrétaire permanent ne doit ni décider seul, ni être lui-même médiateur-conciliateur du centre sous peine d'être accusé de s'auto-nommer, ce qui ruinerait également la crédibilité du centre.

Comment agréer les médiateurs-conciliateurs ?

Le choix de faire procéder à l'agrément des médiateurs-conciliateurs par une commission ad hoc composée des partenaires institutionnels du centre et de personnalités indépendantes et reconnues, sera donc privilégié. Une discussion doit alors s'établir entre les membres de cette commission qui jugeront la qualité des candidats sur leur curriculum vitae, leur motivation et leur évaluation intervenue en fin de formation.

Deux cas peuvent alors s'offrir :

- soit une étude sur dossier des candidatures ;
- soit une audition des candidats, cette dernière étant plus lourde à mettre en œuvre, notamment pour des candidatures à caractère international.

Dans l'hypothèse où le centre n'a pas les moyens d'organiser lui-même une formation à la médiation et reçoit donc des candidats formés par une autre instance, il est souhaitable, au minimum, qu'il

organise lui-même une journée d'évaluation des candidats pour vérifier que la formation dont ils justifient, par ailleurs, a bien été comprise et assimilée et qu'il ne s'agit pas d'une simple sensibilisation au concept de médiation-conciliation, sans réelle expérience et mise en pratique. **Il faut, en effet, que les candidats qui seront retenus par le centre soient tous testés par ce dernier au travers de jeux de rôles afin de vérifier qu'ils respectent le processus de médiation-conciliation** tel qu'il doit se dérouler afin d'apporter des garanties procédurales aux parties. Il s'agit là d'une nécessité pour les centres qui, pour l'instant, n'ont pas encore tous pu procéder de la sorte (mais il n'est jamais trop tard pour bien faire). Il faudrait, par conséquent, reprendre le vivier actuel des médiateurs-conciliateurs agréés et commencer par procéder à leur formation si cela n'a pas été effectué puis à leur évaluation avec le risque assumé de ne pas retenir la même liste de noms que celle préalablement établie.

Être sévère et sérieux pour un centre n'a jamais été nuisible, à terme, même si d'aucuns ne manquent pas de critiquer ce couperet et acceptent difficilement d'être évincés. Il faut bien comprendre que seuls les médiateurs reconnus pour leurs qualités personnelles et leur savoir-faire doivent collaborer avec un centre qui ne doit pas prendre de risque en agréant d'éventuels incompetents. Il faut donc insister fortement sur ce point de l'évaluation qui handicape incontestablement, aujourd'hui, le développement des centres qui n'ont pu afficher, à leurs côtés, de bons professionnels en matière de médiation-conciliation pour ne pas avoir entrepris, au préalable, une véritable vérification des compétences en la matière.

En outre, un vote sur le candidat doit avoir lieu parmi les membres composant la commission et il peut être décidé, par avance, que l'unanimité (chacun disposant alors d'un droit de véto) ou la majorité soient requises pour pouvoir obtenir l'agrément.

Enfin, rien n'interdit qu'un centre qui fait une totale confiance à un autre service de médiation-conciliation que le sien, à la fois dans son propre pays ou même à l'étranger, décide que tel ou tel agrément obtenu par des médiateurs-conciliateurs auprès d'institutions concurrentes reconnues, soit valable. Cette marque de confiance, si elle est envisageable, assure des passerelles utiles pour les médiateurs-conciliateurs internationaux notamment, mais n'empêche pas de tester le candidat. En effet, cela permet de vérifier, par exemple, la compréhension de la langue s'il s'agit d'un médiateur étranger, mais aussi de constater si la technique de médiation-conciliation telle qu'affichée par le centre - qui aura fait le choix, par exemple, de favoriser le profil du facilitateur - est bien respectée par ce médiateur-conciliateur issu et formé par une autre institution.

CONSEIL : Le délai de validité de l'agrément

Il est utile de demander aux médiateurs-conciliateurs de renouveler leur candidature, après un certain nombre d'années (trois à cinq ans étant un délai raisonnable). Ainsi, le centre peut examiner si la motivation demeure, si le médiateur a favorablement évolué dans sa vie professionnelle, si son éthique et sa déontologie n'ont pas été mises à mal et si sa forme physique ne l'empêche pas de continuer à obtenir des missions par le centre.

Il est également utile de fixer l'âge de la retraite.

LA PUBLICATION (OU NON) DE LISTE DE MÉDIATEURS-CONCILIATEURS

La principale raison d'être d'un centre étant de fournir une liste de médiateurs-conciliateurs formés, évalués et agréés, les parties peuvent logiquement s'adresser au centre pour obtenir la désignation d'un tiers neutre, aux compétences garanties. Sur cet aspect de la nomination des médiateurs-conciliateurs, deux orientations sont communément pratiquées.

Première orientation : le centre décide qu'il ne publie pas la liste des médiateurs-conciliateurs

Cela oblige les entreprises et leurs comités ainsi que les magistrats (s'ils souhaitent mettre en œuvre une médiation judiciaire) à s'adresser au service afin d'obtenir des noms de médiateurs-conciliateurs potentiels. C'est, en effet, l'orientation que le Centre d'arbitrage et de médiation de Paris (CMAP) a privilégiée afin d'éviter que les prescripteurs de médiation-conciliation viennent puiser directement sur une liste de noms qui serait publique sans recourir aux services du secrétariat général du centre et au règlement de médiation du CMAP. Ce choix de ne pas rendre publics les noms des tiers neutres agréés a, très certainement, assuré le développement du recours au dit centre. En effet, la spécificité remarquable du CMAP réside dans l'existence d'une commission indépendante, présidée par une personnalité irréprochable, un haut magistrat de la Cour de cassation. La mission de cette commission dite d'agrément et de nomination est de proposer aux parties, en fonction du profil du médiateur souhaité par elles et enregistré auprès du secrétariat général du Centre (après qu'elles ont versé les frais administratifs afférents au dossier), un ou trois noms de médiateurs potentiels. Cette méthode présente plusieurs avantages. En effet, les parties expriment réellement, par ce biais, leur préférence puisqu'elles peuvent orienter la présélection en indiquant le maximum de détails (profession, âge, nationalité, spécialité, etc.) quant au tiers neutre qu'elles aimeraient voir désigné dans leur affaire; elles peuvent également ainsi obtenir plusieurs noms de médiateurs adaptés à leur souhait, ce qui leur laisse une grande latitude tout en les encadrant un minimum afin d'éviter de perdre du temps dans de longues discussions pour trouver la personne idoine; elles éliminent, enfin, grâce au recours au centre, le risque de ne jamais réussir à se mettre d'accord et la crainte fréquente des parties de devoir privilégier un nom qui aurait été avancé par leur contradicteur. Ici, c'est bien la commission qui propose et non les entreprises en conflit, ladite commission pouvant même désigner le médiateur sans offrir de présélection préalable de noms, si les parties le souhaitent. C'est d'ailleurs la voie généralement choisie, les parties préférant s'en remettre totalement au choix de la commission, après avoir exprimé leurs desiderata quant au profil recherché.

Seconde orientation : publier une liste de noms de médiateurs-conciliateurs

La publication se fera auprès du secrétariat général ou même parfois sur le site internet du centre. Dans cette hypothèse, il est loisible aux entreprises et à leurs conseils habituels de faire leur propre marché en puisant directement dans ce vivier. Il est, toutefois, à noter que ce sont bien souvent des associations de médiateurs qui choisissent cette voie. Pour leur part, les centres disposant d'un règlement, de locaux

mis à disposition des parties et de services structurés d'accompagnement auprès de ces dernières, préfèrent préserver leur savoir-faire et proposent, contre rémunération, leur service en tant qu'organisme de nomination.

En conclusion, on ne saurait trop recommander à un centre qui se lance de ne pas rendre immédiatement publiques les noms de ses médiateurs-conciliateurs. Certes, il est important de faire valoir les personnalités qui ont été agréées et travaillent sous l'égide du centre mais il faut également être conscient que les médiateurs-conciliateurs sont, tous, potentiellement des concurrents du centre qui les a lancés et faits connaître en tant que médiateur-conciliateur. Rien n'empêche, en effet, qu'une fois la première mission de médiation-conciliation réussie, ces professionnels préfèrent travailler en direct avec les entreprises et leurs comités. Ils s'affranchissent alors du règlement et du service offert par le centre, préférant ne pas reverser une partie de leur rémunération audit centre. Il s'agit là d'une évolution constatée par les centres, rares étant les tiers neutres qui travaillent effectivement en exclusivité pour un seul organisme. Être capable de valoriser le rôle et la valeur ajoutée apportée par la commission de nomination fera donc partie des actions de communication à mettre impérativement en œuvre au démarrage du centre.

La certification des médiateurs-conciliateur

Il peut être utile, au niveau national et international, de réfléchir à des systèmes de certification des médiateurs-conciliateurs afin d'apporter des garanties supplémentaires aux parties quant à la qualité réelle des médiateurs-conciliateurs offerts par les centres. Dans ce cas, la certification doit s'effectuer par le truchement d'un organisme certificateur indépendant des centres mais, en collaboration, avec ces derniers (Exemple d'un centre de certification des médiateurs : Le Netherland Mediation Institut – NMI, aux Pays-Bas).

LA RÉMUNÉRATION DU MÉDIATEUR-CONCILIATEUR

Il serait non éthique de lier la rémunération du médiateur à la réussite du processus de médiation-conciliation. Le principe de la dissociation entre rémunération du médiateur-conciliateur et résultat du processus sera donc impérativement retenu par les centres.

En règle générale, les centres peuvent adopter trois grands types de rémunération :

- une somme forfaitaire pour la mission accomplie par le médiateur quel que soit le temps qu'il lui consacre ; ou
- un tarif horaire ; ou
- un pourcentage du montant en litige, comme cela se pratique souvent en matière d'arbitrage.

L'étude des rémunérations, à travers le monde, révèle une grande disparité des tarifs des médiateurs-conciliateurs institutionnels (ceux qui interviennent au nom d'un centre), certains proposant même de ne pas différencier la rémunération du centre de celle du médiateur-conciliateur missionné, pour afficher un seul tarif unique à l'heure.

Pour conclure, il est recommandé de toujours préférer un mode de rémunération simple, lisible et compréhensible, l'idéal étant que les entreprises et leurs comités habituels puissent calculer directement, par eux-mêmes, l'estimation de leurs dépenses en médiation-conciliation. Il s'agit là, aussi, d'une question de marketing qui participera à la réussite du centre. Enfin, la médiation doit impérativement conserver un coût maîtrisé et accessible au plus grand nombre. On rappellera, à ce titre, qu'on ne sait jamais à l'avance si le processus sera concluant et que, par conséquent, les entreprises ne sont pas prêtes à consacrer des sommes astronomiques à une médiation dont l'issue n'est pas garantie à 100% au départ. Les statistiques disponibles montrent, toutefois, qu'avec un taux oscillant entre 70 et 85% de réussite suivant les centres, les résultats sont plus que satisfaisants et les médiateurs sortent gagnants de leur mission institutionnelle. La collaboration avec les centres leur garantit en effet une rémunération, ce qui est toujours plus délicat à assurer lors d'une nomination en direct par les parties (le médiateur-conciliateur doit alors impérativement leur faire signer une convention d'honoraires) et leur fournit une police d'assurance si leur responsabilité devait être mise en cause au cours d'une de leur mission. Cette problématique de la rémunération des médiateurs-conciliateurs nous amène à répondre à une autre question liée, celle de la professionnalisation des médiateurs-conciliateurs. Cette fonction, si elle est pratiquée à temps complet, peut-elle assurer la subsistance de ces tiers neutres ?

Il est certain que très peu de médiateurs-conciliateurs peuvent se prévaloir aujourd'hui, dans le monde, d'un volant d'affaires suffisant, pour parvenir à occuper leur activité professionnelle à temps complet, comme c'est parfois le cas en Amérique du Nord (Canada et États-Unis), en Australie ou en Colombie. En effet, quelques rares médiateurs renommés dans leur pays ou à l'international obtiennent des médiations directement, souvent par l'intermédiaire d'avocats qui ont pu apprécier leurs qualités, leurs compétences et leur savoir-faire; ils peuvent compléter leur activité par des nominations auprès du centre qui les a agréés ou de la part de juges qui ont été satisfaits de leur service. En tout état de cause, ces médiateurs-conciliateurs chanceux sont suffisamment singuliers pour être connus et il est prudent de rappeler qu'aujourd'hui encore, il est difficile de vivre uniquement de ce mode de règlement des conflits. C'est la raison pour laquelle les professionnels de la médiation-conciliation adoptent généralement une diversification de leurs activités en choisissant de la coupler, notamment, avec celle de l'arbitrage, de la formation pour adultes, du conseil en ressources humaines et/ou gestion des conflits.

CHAPITRE 4

DÉVELOPPEMENT DU CENTRE DE MÉDIATION-CONCILIATION

LES GRANDES ÉTAPES DE DÉVELOPPEMENT

LE MARKETING DU CENTRE

LES OUTILS DE MARKETING

LA FORMATION DES MÉDIATEURS-CONCILIATEURS

L'INSERTION DES CLAUSES DANS LES CONTRATS

LA QUESTION DES TARIFS ADMINISTRATIFS

DÉVELOPPEMENT DU CENTRE DE MÉDIATION-CONCILIATION

L'objet de ce dernier chapitre est d'aider les centres dans cette mission à portée sociale et indispensable à la croissance économique. Ce chapitre propose un certain nombre d'actions à mener, et de phases de développement à identifier afin d'accompagner les centres dans leurs objectifs de pérennisation et d'accroissement de leurs activités de médiation-conciliation.

Dire qu'un centre de médiation-conciliation doit se gérer comme une entreprise n'étonnera personne. Et pourtant, ce postulat ne va pas de soi pour de nombreux centres dont le statut est souvent ambigu, notamment lorsqu'ils sont l'émanation de chambres de commerce. En effet, la matière sur laquelle le centre travaille, à la frontière de la sphère judiciaire, constitue une mission de service public. Dans la mesure où la médiation-conciliation s'appuie sur la recherche de solutions créatives, adaptées et consensuelles, son développement est bénéfique pour l'environnement économique du pays, à la fois en raison des économies potentielles réalisées par les entreprises dans la gestion maîtrisée de leur risque contentieux, mais aussi grâce à son influence favorable à l'environnement économique général des affaires.

Comme le rappelait, un membre du gouvernement français à l'occasion du lancement de la Charte de la Médiation Inter-Entreprises - pour la résolution amiable des conflits commerciaux - à la Chambre de commerce et d'industrie de Paris en 2005 :

« Les entreprises ne sont pas faites pour gagner des procès mais des parts de marché » et la médiation les aide fortement à ne pas dépenser trop d'énergie, de temps et d'argent dans la gestion de leurs conflits. »

Les centres sont donc bien investis d'une mission de service public puisqu'ils participent au bon développement de l'économie en permettant aux entreprises de se dégager plus rapidement de leurs différends et de transformer ces derniers, par le jeu de la médiation, en une meilleure collaboration entre anciens contradicteurs ou en organisant une séparation contractuelle à l'amiable sans, toutefois, « tuer » l'autre pour réussir à exister, comme le ferait un procès.

Les responsables de centres connaissent, pourtant, parfaitement la difficulté de leur mission. Il faut sans cesse rechercher de nouvelles activités ou opérations pour diversifier les sources de financement du centre et, en même temps, chacun a bien conscience de ce que la médiation-conciliation n'est pas un produit commercial classique. Il s'agit d'une procédure alternative à la saisine d'un juge ou à un arbitrage, qui participe au rétablissement du lien social et à la paix économique en matière d'entreprises (sans gommer pour autant la concurrence). La médiation-conciliation est, de nos jours, parfaitement reconnue et identifiée, à travers le monde, en ce qu'elle tente de tempérer la violence de l'affrontement des individualismes. Elle s'inscrit aussi dans un mouvement positif de responsabilisation

du citoyen et de l'entreprise à qui il est demandé d'agir, en adulte, pour gérer une partie des conflits dans lesquels ils sont impliqués. Il ne s'agit pas de parler de désengagement de la Justice, encore une fois, ou de choisir la médiation-conciliation pour répondre aux dysfonctionnements judiciaires mais de choisir une voie complémentaire à la Justice traditionnelle, toute médiation-conciliation ne pouvant réellement prospérer qu'au côté de systèmes judiciaires et juridiques eux-mêmes organisés et respectés.

Cependant, il ne s'agit pas encore en matière de médiation-conciliation d'un marché de masse. Même si les mentalités évoluent favorablement, ces dernières années, par l'action de multiples facteurs propices (directive européenne sur la médiation en matière civile et commerciale, Acte uniforme OHADA sur la médiation, utilisation généralisée des procédures de médiation-conciliation à tous les niveaux familiaux, sociaux, interétatiques), dans le monde entier, elle ne dispose pas encore d'un acquis homogène suivant les États et les continents. C'est la raison pour laquelle, les centres conservent toujours un rôle primordial dans la reconnaissance et le développement de ce « Mode Alternatif de Règlement des Conflits ».

LES GRANDES ÉTAPES DE DÉVELOPPEMENT

Pourquoi planifier ?

En planifiant minutieusement votre projet, vous avez de meilleures chances de réussir sur votre marché cible. Une planification mal entreprise (ou aucune planification) peut se solder par un échec cinglant.

Business Plan et étude de marché

La première étape sera consacrée à l'élaboration d'un Business Plan destiné aux investisseurs et, si possible, effectué par le futur responsable du centre lui-même. Il s'agit du résumé de la stratégie du service à créer, des actions et moyens que le responsable du centre compte mettre en œuvre dans son projet afin de développer, au cours d'une période déterminée, les activités nécessaires et suffisantes pour atteindre les objectifs visés. Avant de se lancer, en effet, il faut d'abord se poser les bonnes questions. Quels sont mes clients potentiels ? Où sont mes concurrents ? Comment évolue le marché des Modes Alternatifs de Règlement des Conflits que je vise ? Articuler ses idées, structurer sa démarche, voici la logique dans laquelle s'inscrira le BP du centre. Dans ce cadre, une étude de marché sera diligentée, préalable également indispensable à la création du centre de médiation-conciliation. De nos jours, il serait en effet peu sérieux de se lancer aveuglément dans le lancement d'une telle activité, sans avoir pesé et creusé sérieusement le sujet. L'ensemble des questions abordées dans le chapitre 2 ci-dessus doit, par conséquent, obtenir une réponse précise avant de programmer la date de lancement du Centre. Considérer qu'un certain temps (un minimum de six mois) est nécessaire à l'étude du projet paraît raisonnable.

Bien entendu, il serait simpliste de donner comme conseil infaillible celui de recopier tel ou tel centre pour garantir sa propre réussite. Il s'agit là, malheureusement, d'une idée trompeuse dans la mesure où la greffe ne sera pas si facile à prendre dans des environnements culturel, économique,



concurrentiel et juridique différents. La prudence sera donc de mise sur cette possibilité de transfert de savoir-faire et un « copié-collé » ne sera satisfaisant que s'il est opéré « toutes choses égales par ailleurs ». Or, cet adage se vérifie rarement, chacun disposant d'un cadre spécifique, même si certaines similitudes peuvent parfois exister. Ainsi, il faut analyser ses atouts et contraintes pour juger de l'opportunité de la création d'un centre. Ce qui est certain, toutefois, c'est qu'il est plus aisé de se lancer, aujourd'hui, dans cette belle aventure de la naissance d'un centre qu'il y a seulement une quinzaine d'années. Nous l'avons vu, l'idée de médiation-conciliation progresse partout dans le monde et à tous les niveaux. Ce premier acquis apporte aux futurs centres un avantage considérable car les mentalités ont réellement évolué, dans le bon sens, et sont de nos jours plus favorables.

ÉLÉMENTS DU BUSINESS PLAN

INTRODUCTION	SERVICES	STRATÉGIE D'ENTRÉE SUR LE MARCHÉ
Historique de l'entreprise	Description des services	Marchés cibles
Énoncé de vision et de mission	Caractéristiques principales ou particulières qui distinguent vos services de ceux du marché cible	Description des principaux concurrents
Objectifs du centre	Les profils des professionnels et de l'équipe qui fournira les services	Analyse de la position concurrentielle
Buts et objectifs organisationnels		Stratégie de prix
Objectifs à court et à moyen terme		Stratégie de promotion et recherche de débouchés
Lieu et installations		Description des partenaires
ORGANISATION	APERÇU DU MARCHÉ	QUESTIONS RÉGLEMENTAIRES
Structure juridique	Milieu politique	Règlement du centre
Gestion	Milieu économique	Protection de la propriété intellectuelle
Expérience et connaissances du centre	Taille du marché	Documents commerciaux ou lois nationales touchant la médiation
Alliances stratégiques	Principaux segments du marché	
	Perspectives du marché	
FACTEURS DE RISQUE	PLAN DE MISE EN ŒUVRE	PLAN FINANCIER
Risques politiques et autres	Principales activités	Revenus ou sources de financement. Coût des opérations
Risques liés au marché	Critères et processus d'évaluation	Budget
		Coûts du marketing et de la promotion
		Autres dépenses

Lancement du centre

Une fois considérée opportune la création d'un centre, en ce qu'elle répond effectivement à un besoin du pays ou de la région ciblée et peut renforcer la qualité du service rendu par la maison mère; il s'agit de réussir, effectivement, le jour du lancement. Il faut alors prévoir une importante opération de communication pour cet événement. Il est, en effet, essentiel d'éviter à tout prix (dans tous les sens du terme car il est nécessaire d'y consacrer un certain budget) que le centre voie le jour en catimini.

Opération de communication

En premier lieu, il faut inviter la presse écrite, radio et audiovisuelle et prévoir une conférence de presse, en général, préalable à la manifestation proprement dite de lancement. La presse est toujours sensible au fait d'obtenir la primeur de l'information. C'est pourquoi, une opération ciblée sur cette dernière, en avant-première, est souvent payante en termes de retombées médiatiques. Bien entendu, suivant les pays, la presse sera plus ou moins intéressée par le sujet. Il ne faut pas se voiler la face sur ce point. L'intérêt en matière de médiation-conciliation ne déplace pas les foules de journalistes aux quatre coins du globe. Aucun scoop a priori n'est jamais ressorti du lancement d'un centre. C'est pourquoi, seul un angle d'attaque, plus séduisant, comme celui que peuvent porter des leaders d'opinion, grandes personnalités du monde des affaires, du droit ou de la politique, sera effectif. Il faut, par conséquent, réussir à trouver ce porte-drapeau des valeurs que souhaite incarner le service et qui saura porter le message du centre afin de mieux le faire passer.

Colloque de lancement

En second lieu, une fois programmée la conférence de presse, les journalistes sont invités à poursuivre leur découverte en assistant au colloque de lancement auquel sera convié un large parterre de personnalités. Si possible, on veillera, là encore, à faire parrainer l'opération par un ministre (de la justice et/ou de l'économie et des PME), afin d'attirer un public de curieux toujours friands d'entendre les politiques s'exprimer.

Le déroulement du colloque prévoira également un temps de parole pour chacun des partenaires du centre mais le responsable du service aura, en amont, soigneusement encadré les interventions afin que chaque partenaire diffuse un message cohérent, complémentaire et porteur pour le centre (et n'en profitent pas pour faire leur propre publicité, souvent hors sujet). Il doit absolument s'agir de « La Journée du Centre » et, comme lors d'un heureux mariage, tout doit être pensé et orchestré pour éviter dérapages et imprévus nuisibles à l'image que le centre souhaite incarner, dès l'origine. On n'oubliera pas, lors de cette journée, de distribuer des supports de communication (plaquettes avec les coordonnées) et les clauses-types, afin de les diffuser, dès la naissance du centre, pour assurer leur insertion dans un maximum de contrats.

Le rôle de chef d'orchestre du responsable du centre

Enfin, le (la) responsable du centre ne doit pas hésiter à jouer les chefs d'orchestre et à se montrer, même s'il n'est qu'un cadre au milieu de personnalités souvent bien plus importantes que lui dans la hiérarchie politique et institutionnelle. Il faut que le public identifie la personne qui, ensuite, sera à la tête du service, parfois seule. Il est indispensable que le secrétaire général ou permanent dispose de suffisamment de savoir-faire et de charisme en matière de communication pour réussir à faire, à chaque occasion, sa place dans le monde difficile du droit, de la justice et de l'entreprise. Avec doigté, patience et diplomatie, ce cadre dirigeant n'arrivera sans doute pas à être apprécié de tous (mais est-ce bien nécessaire ?).

En revanche, il doit parvenir à être unanimement respecté et cela dépendra grandement de son propre fait et de l'appui que lui aura réservé, d'emblée, sa maison mère ou ses investisseurs qui devront le soutenir tout au long de la mise en œuvre de la politique de développement du service.

Une fois confirmé l'intérêt de créer un centre de médiation-conciliation à la suite d'une étude de marché et lancé ledit centre, quelles autres étapes facilement identifiables peut-on retenir dans le développement du service ? Deux phases principales semblent pouvoir être distinguées : la montée en puissance, d'une part, et la consolidation- pérennisation du centre, d'autre part.

CONSEIL : Stratégie de communication

Créez et transmettez un message clé de façon à ce qu'il soit reçu, compris et mémorisé clairement et sans ambiguïté par celui qui le reçoit.

Le public ne retiendra qu'une seule phrase ou idée du message que vous transmettez. Il est donc essentiel de communiquer vos objectifs à travers un message clair et précis. L'impact sera d'autant plus fort si tous les journalistes et entreprises présents retiennent le même message.

Montée en puissance

Autre étape significative, suivant celle de la création du centre : sa montée en puissance. Il s'agit pour le service qui, à ce stade, n'est sans doute constitué que d'un(e) responsable et d'un secrétariat, de s'organiser, au mieux, pour traiter les premières demandes enregistrées au secrétariat général et, de façon concomitante, pour développer tous azimuts le service qui doit continuer à créer l'événement auprès des entreprises et des partenaires du centre. Ainsi, l'idée selon laquelle un(e) responsable de centre peut espérer gérer et développer son service à partir du siège social, est erronée. Il faut, en effet, qu'il réussisse, dès le départ, à impulser et à suivre la gestion quotidienne du service, tout en recherchant de nouveaux clients, à l'extérieur. Le responsable du centre sera donc totalement dédié au terrain, entre ambassadeur permanent et commercial hors pair, enthousiaste, dynamique et infatigable.

A ce stade, le centre doit veiller à mettre en œuvre :

- La formation des médiateurs-conciliateurs en interne ou en externe si la jeunesse de la structure ne permet pas encore d'assumer l'organisation d'une formation en direct.
- La politique d'agrément des médiateurs-conciliateurs et la publicité y afférent afin de garantir la qualité du service de médiation-conciliation proposé aux entreprises. Tout le monde ne pourra pas être médiateur-conciliateur du centre et il est nécessaire de le faire-savoir largement.
- La publication des supports commerciaux (plaquettes promotionnelles), les règlements pouvant encore, à ce stade, être simplement consultables sur le site internet (à créer si possible) ou imprimés en autant d'exemplaires que nécessaire.
- Si cela n'a pas déjà été fait lors de la phase de lancement du centre (ce qui est pourtant souhaitable), la publication des clauses-types de médiation-conciliation doit impérativement arriver à ce stade, afin qu'elles puissent être reprises, le plus tôt possible, dans les contrats.
- La prise de rendez-vous multiples avec de nouveaux prospects, par le responsable du centre qui, au stade de la montée en puissance, aura soin d'être accompagné par une ou deux personnalités incontournables du monde du droit et/ou de l'entreprise. Ces personnes issues, bien souvent, du conseil d'administration du centre (soigneusement choisies en dehors des partenaires-concurrents) l'épauleront dans les démarches de prospection afin de faciliter la prise de contacts et la «vente» du service grâce à la confiance qu'inspirent ces «grands» noms. En effet, il est utile (voire incontournable) d'aller en rendez-vous de prospection, en binôme (bien pensé et non subi). Aller parler à des avocats pour les convaincre, au côté d'un avocat reconnu constitue un atout pour le responsable du centre.
- Il en va de même des rencontres avec des juges, des universitaires ou des entrepreneurs. S'entourer d'un petit groupe de personnalités qui, bénévolement, parcourront la région et le pays avec le manager du centre, est une nécessité. Cette action porte rapidement ses fruits en termes de développement et brise la solitude du secrétaire général ou permanent du centre qui s'enrichit de ces échanges avec d'autres professionnels, sur le métier de la médiation-conciliation.
- La programmation, une fois par an, d'un colloque pour prouver à ses clients que le centre est solide et participe activement au développement des Modes Alternatifs de Règlement des Conflits. Un centre qui ne parvient pas à mobiliser un minimum son public, présente quelques signes extérieurs de faiblesse et compromet grandement sa pérennité. La concurrence compte d'ailleurs souvent les points au nombre de présents inscrits dans les colloques.

Pour conclure, sur cette phase de montée en puissance du service, il est important de considérer que le centre doit viser, avant tout, l'attribution de dossiers de règlement de conflits à traiter sous son égide. La crédibilité réelle d'un centre repose exclusivement sur l'existence effective et « comptabilisée » de médiations-conciliations. Un centre qui n'a pas d'affaires, ne peut pas prospérer. Son avenir,

son développement futur provient en effet des dossiers qu'il traite et qui nourrissent tout son discours de « vente ». Le responsable de centre qui n'a pas la possibilité de faire des analogies avec tel ou tel cas (en respectant la confidentialité bien entendu, c'est-à-dire sans jamais citer les noms des parties) se verra privé de la richesse de l'expérience et ses propos resteront toujours au niveau de la théorie et du discours appris. Rien ne vaut un exemple réussi de médiation-conciliation pour convaincre les chefs d'entreprises d'y recourir eux-mêmes.

Consolidation ou pérennisation du service

Enfin, la dernière étape par laquelle doivent passer les centres consiste en la consolidation ou pérennisation du service. La durée de vie d'un centre sera en effet proportionnelle à son activité réelle de médiation-conciliation. Mais comment faire, alors, pour que le centre réussisse à perdurer dans le temps, à consolider et pérenniser le service ?

Voici quelques-uns des choix qui présentent tous un intérêt certain pour les centres s'ils souhaitent inscrire leur action dans la durée et assurer leur avenir :

- Créer encore et toujours l'événement. L'organisme de médiation-conciliation ne peut pas prospérer en vivant caché. Il doit programmer, systématiquement, des petits-déjeuners de travail et d'information (toutes les semaines), des réunions de fin de journées (tous les mois au minimum), des manifestations sur une demi-journée afin de nourrir, en permanence, le débat sur le sujet des MARC. Plus il est actif, plus le bouche à oreilles prendra le relais et assurera son développement.
- Rester leader d'opinion dans son métier. Cela veut dire que le centre doit écrire, réfléchir, proposer, faire du lobbying institutionnel auprès des différentes instances gouvernementales (au niveau national et international) afin que la médiation-conciliation obtienne une place de choix parmi les modes consacrés d'accès au droit.
- Imaginer de nouveaux partenariats. C'est également une nécessité. S'ouvrir, en permanence, à de nos nouveaux secteurs professionnels, à de nouveaux métiers qui découvrent, grâce au centre, les atouts de la médiation-conciliation.
- Se développer à l'international. Quel que soit le continent sur lequel le centre est implanté, la mondialisation de l'économie engendre l'ouverture nécessaire du centre à des coopérations internationales. Il faut, en effet, que le service puisse proposer à ses entreprises clientes des passerelles avec d'autres centres. Il peut également offrir un service de médiations-conciliations à caractère international en agréant des médiateurs-conciliateurs multiculturels, binationaux et multilingues.
- Lancer de nouvelles activités, de nouveaux services. L'international évoqué ci-dessus est un nouveau développement pour le centre. La formation, également abordée, en constitue un autre. Au-delà de ces deux grands services, il existe une multitude de pistes que le centre peut creuser pour assurer sa diversification. Réfléchir à l'offre d'autres procédures

de règlement des conflits complémentaires à la médiation-conciliation : expertise amiable, décision sur dernière offre, évaluation juridique indépendante, online dispute resolution, c'est-à-dire la possibilité de régler les conflits via un service sécurisé sur internet, med-arb, arb-med, dispute review board, etc., sont autant de procédures qui peuvent compléter la gamme des solutions alternatives portées par un centre.

- Développer le service grâce aux médiateurs-conciliateurs agréés. Trop de centres se privent, sans le savoir, du potentiel apporté par leurs propres médiateurs-conciliateurs. Il s'agit, en effet, d'un vivier de professionnels compétents, souvent très expérimentés et qui ne demandent, en général, qu'à coopérer avec le centre dont ils dépendent (sauf s'ils sont « multicartes » c'est-à-dire s'ils ont la chance d'être agréés par plusieurs organismes de médiation-conciliation). Le centre doit prévoir l'animation régulière de ses médiateurs-conciliateurs, les réunir, les écouter, les former sans cesse et les missionner pour qu'ils portent chacun le message du centre, dans leur milieu professionnel et leur entourage personnel, auprès des prescripteurs de médiation-conciliation. Laisser endormi ce groupe des médiateurs-conciliateurs constitue une perte sèche pour le centre et un énorme gâchis humain et intellectuel pour la médiation-conciliation.
- Animer ses réseaux, son partenariat et les développer. Croître harmonieusement est une nécessité pour parvenir à durer. Il s'agit, bien entendu, d'une croissance programmée et réfléchie, qui amènera le centre, au rythme de ses nouveaux partenariats à se spécialiser en matière de règlement des conflits dans les domaines agricoles, de l'artisanat, l'informatique, le bâtiment, le milieu médical, en droit du travail, en matière environnementale, etc. Bref, autant de plans d'actions à envisager qui nous mènent naturellement à évoquer, à proprement parlé, le marketing du centre.

CONSEIL : « Histoires de réussites »

Les « histoires de réussites » sont importantes pour la communication et le marketing du centre. Elles sont une récolte de bonnes pratiques et de cas intéressants de médiation, qui contribuent à :

- renforcer l'image du centre ;
- rassembler les bonnes pratiques ;
- avoir un usage pédagogique ;
- capitaliser les efforts/expériences déjà réalisés ;
- susciter une dynamique de diffusion ;
- promouvoir des exemples concrets ;
- augmenter la coopération sur le plan multiculturel.

LE MARKETING DU CENTRE

Bien avant d'avoir en main votre premier cas, il vous faudra préparer un plan de marketing pour l'exportation.

Par « marketing » nous entendons l'ensemble des actions coordonnées qui concourent au développement des ventes d'un produit (la médiation-conciliation) et d'un service (le centre de médiation-conciliation). Vous pouvez maintenant vous attaquer aux aspects de votre plan qui concernent le marketing. À cette étape, il ne faut pas confondre le marketing avec la publicité, la vente ou la promotion. Le marketing est une stratégie, alors que la publicité, la vente et la promotion sont les outils sur lesquels s'appuie votre stratégie pour communiquer avec le public cible.

Un bon plan de marketing doit s'appuyer sur vos recherches et répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les caractéristiques de votre marché cible ?
- Comment vos concurrents abordent-ils ce marché ?
- Quelle est la meilleure stratégie promotionnelle ?
- Quelles modifications devriez-vous apporter à vos outils de marketing, voire à votre service ?

Pour créer un plan de marketing il est nécessaire de considérer ce qu'on appelle communément « les cinq P du marketing » les quatre premiers « P » sont des éléments de marketing traditionnels, mais après la révolution d'Internet et le pouvoir du bouche-à-oreille, un cinquième « P » est à prendre en considération :

- **Produit.** Quel est votre service et que devez-vous faire pour l'adapter au marché ? Pour un centre de médiation l'analyse du produit concerne l'adaptation de vos services (médiation, conciliation, formation, etc.) pour répondre aux motivations et comportements de la clientèle.
- **Prix.** Quelle est votre stratégie en matière de prix ? Fixer un prix de manière stratégique est l'un des facteurs les plus importants du succès financier. Pour établir un prix réaliste, et donc une marge bénéficiaire adéquate, il faut prendre en compte les coûts d'opération, ainsi que la concurrence et la demande. Il faut également examiner les paramètres qui caractérisent le marché cible ainsi que d'autres coûts liés, notamment : les taux, les études de marché, les voyages d'affaires, les frais de téléphone, etc.
- **Promotion.** Comment comptez-vous faire connaître votre produit ou service à vos clients ? Les résultats de la stratégie de promotion jouent souvent un rôle décisif dans le succès ou l'échec d'un projet. Par promotion, on entend tous les outils de communication que vous utilisez pour convaincre les gens d'acheter votre produit ou service : publicité, matériel promotionnel, réseaux sociaux, visites personnelles, événements commerciaux et Internet.
- **Place** (ou lieu de distribution). Comment et où comptez-vous assurer votre service ? Dans ce contexte la place est le lieu où les activités du centre sont effectuées, les réunions – mee-

tings de travail, le processus de médiation, les événements, c'est-à-dire, le lieu où le centre prendra contact avec les clients.

- **Personnes.** Comment les entreprises parlent de nous ? Comment votre staff parle de vous ? Les personnes sont un élément important à prendre en compte. Les personnes incluent votre staff et aussi les clients, ils sont toujours liés, la relation client et sa satisfaction sont essentiels pour le succès du centre.

Tous ces éléments doivent être analysés et déterminés après le lancement du centre et comme le plan du marketing est un projet évolutif, il est en constant développement.

LES OUTILS DE MARKETING

La conception de bons outils de marketing est essentielle à la réussite de votre entreprise. Voici une liste des éléments à prendre en considération.

Les cartes professionnelles doivent être :

- conçues par des professionnels et de bonne qualité.
- faciles à lire et rédigées dans la langue ou les langues appropriées.
- uniformes à l'échelle du centre.
- à jour et comporter tous les renseignements nécessaires (indicatif régional, nom du pays, numéros de téléphone et de fax, code postal, adresses de courriel et Internet, etc.).

Votre site Web doit être :

- complet et informatif.
- conçu par des professionnels.
- facile à consulter.
- attrayant sur le plan visuel.
- à jour et fiable.
- muni d'un système permettant d'envoyer des demandes de renseignements en ligne (par formulaire ou par courriel).

Les témoignages des clients doivent :

- montrer que votre centre est hautement recommandé.
- représenter vos meilleurs clients.
- émaner de chefs d'entreprises.
- figurer sur votre brochure et votre Site Web.

Les brochures doivent être :

- informatives, faciles à lire et doivent mettre en valeur ce qui distingue votre centre.
- conçues et imprimées par des professionnels.
- agréables sur le plan visuel.

Les articles de journaux doivent :

- indiquer clairement que votre centre est un chef de file reconnu.
- être cités dans votre site d'Internet et envoyés à vos clients potentiels.
- être reproduits sur votre papier à en-tête.
- être bien en vue dans votre bureau.

Réseaux sociaux :

- ouvrez des comptes sur les réseaux sociaux, sur les sites d'organismes de défense des consommateurs ou de critiques en ligne, etc.
- sachez quels réseaux sociaux sont utilisés sur votre marché cible.
- informez-vous au sujet des fonctionnalités de ces réseaux sociaux.
- sachez comment se classe votre service dans les moteurs de recherche sur Internet.
- utilisez les systèmes d'analyse des réseaux sociaux afin de suivre l'évolution de votre public cible, les recommandations visant votre entreprise et les commentaires connexes.
- soyez prêt à répondre d'une manière positive et proactive aux clients mécontents.

CONSEIL : L'infrastructure

Il faut souligner l'importance pour les centres, de disposer d'un espace suffisant, agréable, clair et accueillant pour les parties. La situation géographique du centre revêt également un intérêt, de tout premier plan, afin que les protagonistes et les médiateurs-conciliateurs puissent se rencontrer facilement. Il doit être situé au cœur de la vie économique et juridique de la région ou du pays et disposer d'un accès aisé en termes de transport et de stationnement.

LA FORMATION DES MÉDIATEURS-CONCILIATEURS

La formation est une activité annexe rémunératrice pour le centre

Vaste débat que celui de la formation des médiateurs où s'affrontent différentes écoles et, il faut bien l'avouer, des enjeux financiers pour les services de médiation. En effet, dans la mesure où la formation peut devenir une branche assez lucrative de son activité, le centre de médiation-conciliation aura tout intérêt à diversifier son développement vers cette activité en veillant à ce qu'elle demeure, toutefois, une activité annexe à sa fonction première, la résolution de conflits. Il s'agit, par la formation, à la fois d'asseoir l'indépendance financière du centre grâce à une ressource propre plus facile à développer que celle issue des frais administratifs perçus sur chacun des dossiers de médiation-conciliation mais aussi d'assurer la notoriété du centre grâce à une offre de formation ouverte à un large public et qui, par le jeu du bouche à oreille, transcende les professions et les frontières nationales. Il suffit de voir, dans le monde, les centres qui ont obtenu une reconnaissance de leur savoir-faire, tant

au niveau national qu'international, et constater que la formation proposée participe grandement à leur renommée. Il n'en demeure pas moins vrai qu'un centre qui ne compterait que sur la formation pour se développer perdra, à terme, sa crédibilité puisque les affaires qu'il est censé résoudre pour répondre, effectivement, à sa mission, doivent demeurer son activité principale et nourrir sa raison d'être et sa crédibilité vis-à-vis de sa clientèle, les entreprises notamment. Un centre qui, après trois années d'activités, ne peut toujours pas afficher la moindre statistique en nombre d'affaires traitées, doit se remettre rapidement en question et prendre les décisions qui s'imposent pour y remédier (changement de communication, de management, de partenariat, etc.). Enfin, il faut garder à l'esprit que former des médiateurs-conciliateurs qui n'auront jamais de cas réels à traiter est un danger pour le devenir du centre. C'est pourquoi, il est sage, au démarrage du service, de faire appel à des organismes externes de formation proposés par d'autres centres ou organisations reconnus et attendre quelques années de fonctionnement et un premier volant d'affaires enregistrées au centre pour se lancer, par soi-même, dans une activité de formation.

Quel type de formation ?

Quelle sera, par conséquent, une « bonne » formation à la médiation-conciliation commerciale ? Sur ce point, la diversité d'origine professionnelle des formateurs et la parité homme-femme, sont toujours préférables à l'enseignement d'un seul profil de formateur qui, tel un gourou, prend alors le risque d'enfermer son auditoire dans une pratique unique, une école de pensée spécifique, dangereuse pour les futurs praticiens qui n'auront malheureusement de cesse de vouloir marcher sur les pas de leur Maître, de chercher à lui ressembler, ce qui est toujours un leurre. Doit-on rappeler que nous ne formons pas des enfants mais des adultes déjà solidement engagés dans leur vie professionnelle, construits autour de métiers (ceux des avocats, des anciens juges, des décideurs économiques) ? Il ne s'agit donc pas de transformer ces personnes mais de les aider à devenir de bons médiateurs-conciliateurs à partir de ce qu'ils sont déjà, dans leur vie personnelle et professionnelle et de ce qu'ils perçoivent de leur propre personnalité. Le pire, pour un médiateur en herbe, sera en effet de jouer un rôle, d'essayer de se désincarner pour revêtir les habits du médiateur-conciliateur. Il faudra donc veiller à ce que la personnalité et les qualités (comme les défauts) du participant à la formation s'harmonisent, avec justesse, dans sa mission future de médiateur-conciliateur.

En second lieu, l'expérience prouve également que la théorie de la médiation-conciliation, si elle est importante pour comprendre la philosophie de cette notion, le passage d'une relation binaire dans le conflit à une conception ternaire de son règlement, ne sera pas suffisante, voire cruellement déséquilibrée. Le premier objectif que doit donc afficher une formation à la médiation digne de ce nom est, avant tout, de former des médiateurs-conciliateurs à agir, efficacement, auprès des parties, sans jamais risquer de leur nuire. N'ayons pas peur de dire que la formation doit avant tout aider les participants à apprendre tout en faisant. C'est pourquoi, il doit s'agir d'un temps d'apprentissage extrêmement concret où la théorie sera présente, bien entendu, mais en tant que toile de fond, les jeux de rôles et autres mises en situation de conflit absorbent la grande majorité du programme. Fixer un seuil d'environ 60% d'exercices pratiques sur la totalité du temps de formation sera, par conséquent, indispensable.

Enfin, sur le format de la formation, la norme acceptable pour une première approche sera de quarante heures, soit cinq jours de formation. Cela permet de garantir, aux rares participants disposant de prédispositions et de qualités utiles au médiateur-conciliateur, les premières clés pour réussir. Toutefois, il est hautement recommandé, après seulement 40 heures de formation pratique, de passer une évaluation avant de réaliser sa première mission en temps réel. Il est également souhaitable d'essayer d'être un observateur muet, auprès d'un médiateur agréé (comme cela est pratiqué obligatoirement au CMAP) lors d'une vraie médiation avant de commencer sa première mission, puis d'être soi-même observé par un médiateur chevronné (ou bien de faire une première co-médiation) avant d'être médiateur en titre.

De toute façon, un médiateur-conciliateur devra continuer à se former tout au long de sa vie, le pire, pour ce dernier, étant de s'enfermer dans sa tour d'ivoire et de ne pas chercher à s'enrichir de l'apport d'autres professionnels qui exercent également en entreprises : psychologues, thérapeutes, responsables en ressources humaines, praticien de l'analyse transactionnelle et de la programmation neurolinguistique. Ce sont autant de matières utiles à approfondir pour un médiateur en exercice.

En conclusion, et encore une fois au risque de s'inscrire à contre-courant de la pensée dominante, un bon médiateur peut être issu d'une formation de 40 à 56 heures pour peu que celle-ci soit tournée vers la pratique de la médiation-conciliation et non la théorie et qu'elle soit sanctionnée par une évaluation finale. Ne doit-on pas éprouver un grand scepticisme vis-à-vis de ces multiples formations qui empilent les heures de cours et engendrent in fine une armée de médiateurs « diplômés » par le simple fait qu'ils ont été assidus et ont rédigé un mémoire sur le thème de la médiation ? Rien ne remplacera une évaluation du futur médiateur-conciliateur, en situation de conflit, au regard d'une grille d'évaluation reprenant, étapes par étapes, les attitudes du médiateur et passages obligés du processus.

Quel public former ?

Pour être cohérent avec les propos tenus supra quant au profil des médiateurs-conciliateurs d'entreprises, il est évident que le public à cibler, en formation, sera le même que celui que le service privilégiera pour constituer son futur vivier de médiateurs. Toutefois, on ne saurait trop recommander aux services de médiation-conciliation de ne jamais lier « formation » et « agrément ». En effet, seules quelques-unes des personnes qui assisteront à la formation à la médiation auront les qualités requises pour être de bons médiateurs.

Malheureusement, trop rares sont les personnes qui s'en rendent compte par elles-mêmes. Faites le test et demandez à un parterre de participants à une formation à la médiation (qui leur demande un investissement personnel conséquent en temps immobilisé et en argent) ce qu'ils souhaitent faire après leur formation. Les trois-quarts d'entre eux vous répondront qu'ils désirent devenir médiateurs et qu'ils ont d'ailleurs, toujours et de tout temps, été dans ce type de posture (auprès de leur entourage professionnel et au sein de leur famille), comme le Monsieur Jourdain de Molière faisait de la prose sans le savoir. Parfois, cette naïveté laisse sans voix tant elle révèle le décalage entre la fonc-

tion de médiateur-conciliateur et l'idée que le public s'en fait. Seules quelques rares femmes dans le groupe des participants à la formation s'accordent parfois un temps de réflexion et conviennent qu'il est plus judicieux d'attendre un peu entre la fin de la formation et la demande d'agrément pour analyser cette nouvelle posture du médiateur-conciliateur et vérifier qu'elle leur correspond effectivement. C'est pourtant une attitude pleine de sagesse et de bon sens de leur part. Faut-il, une fois encore en effet, écrire que devenir médiateur-conciliateur ne s'improvise pas et que peu d'individus peuvent réellement prétendre pratiquer dignement cette fonction, rappelons-le, non réglementée. Certes, cette absence de règles contraignantes en matière de pratique et de formation des médiateurs-conciliateurs commerciaux, tant au niveau national qu'international, assure sa richesse et son développement mais constitue, aussi, un danger pour les parties qui, parfois, doivent subir des apprentis médiateurs peu convaincants.

Il faudrait donc que le centre ait la volonté et le courage, de signifier, dès le départ, que la formation qu'il organise s'adresse à un public large et que le programme proposé n'accorde pas automatiquement la qualité de médiateur. Certains pourront donc décider de s'inscrire pour se familiariser simplement avec le processus, être capable de le proposer à ses clients en tant que conseil, de développer sa capacité personnelle d'écoute, de reformulation et de compréhension des mécanismes du conflit pour certains dirigeants d'entreprises, etc.

Le centre doit, en conclusion, être très clair sur l'après-formation et, de façon transparente, publier les modalités d'agrément des futurs médiateurs-conciliateurs en expliquant que tout le monde ne sera pas automatiquement retenu par le service.

L'INSERTION DES CLAUSES DANS LES CONTRATS

L'idéal : que les entreprises insèrent dans leurs contrats des clauses-types du centre

Il s'agit là d'un idéal visé par tous les centres. Être suffisamment reconnu pour que les entreprises fassent confiance au service proposé et inscrivent, automatiquement, dans leur contrat la clause-type du centre. Chacun sait qu'alors, au jour du conflit, la compétence du centre étant inscrite au contrat, en cas de litige, les parties devront, sauf accord unanime pour passer outre la mise en œuvre de la clause, saisir le centre pour obtenir le nom d'un médiateur-conciliateur et l'application du règlement de médiation-conciliation et de ses tarifs.

Au-delà de cet idéal qui ferait que les clauses-types soient insérées presque automatiquement, il est certain qu'il existe un juste milieu faisant appel au savoir-faire du centre. C'est sur ce point, en effet, que l'on pourra mesurer l'action réelle du responsable du centre. Plus les clauses-types circuleront au cœur des contrats des entreprises, plus le sérieux du centre sera constaté. C'est d'ailleurs la présence des clauses dans les contrats qui pousse les institutions à viser la pérennisation des services de médiation-conciliation mais surtout ceux des services d'arbitrage qui y sont souvent adossés. Il est toujours désolant pour une entreprise qui a souhaité réfléchir au meilleur moyen pour elle de

réglent ses différends, de se retrouver sans recours possible, si ce n'est celui de la justice traditionnelle qu'elle avait justement cherché à éviter. La meilleure façon pour un centre de viser l'insertion de ses propres clauses plutôt que celles d'autres centres, est de rechercher des accords auprès de fédérations professionnels ou de groupement d'entreprises. En effet, ces accords peuvent prévoir, pour tous leurs membres, la publication et la diffusion, dans les contrats-types proposés à tous ces professionnelles, une clause-type du centre de règlement des conflits.

La médiation peut se développer sans clause contractuelle, contrairement à l'arbitrage

Toutefois, ce qu'il est essentiel de noter, c'est que la médiation-conciliation, contrairement à d'autres procédures plus complexes, tel que l'arbitrage par exemple, peut tout à fait se développer hors la présence de clauses dans les contrats. Il s'agit d'ailleurs de l'argument le plus pertinent en faveur de la création d'un centre de médiation-conciliation. En effet, il n'est pas indispensable ici d'attendre de longues années que les contrats signés arrivent, enfin, à maturité et génèrent un conflit pour pouvoir enregistrer les premiers dossiers de médiation-conciliation. La simple saisine du centre par l'une des parties au conflit et la proposition de médiation-conciliation portée par le centre, à l'autre partie et acceptée par elle, suffit, très souvent, à l'émergence d'une procédure de médiation-conciliation, alors que rien ne le laissait présager dans le contrat objet du différend. Ce rôle d'intermédiaire joué par le centre dont on pourrait dire qu'il effectue une pré-médiation pour faire venir les parties autour de la table, doit être inscrit dans les tous premiers supports de communication du centre. En effet, le centre doit absolument valoriser ce rôle essentiel qu'il joue entre les entreprises en conflit pour les convaincre de se mettre autour de la table afin de tenter de trouver une solution rapide, consensuelle et satisfaisante à leur différend.

Sur ce point, il est donc exact d'affirmer que l'activité du centre n'est pas, au démarrage, liée à l'insertion des clauses de médiation-conciliation dans les contrats même si celle-ci facilite grandement la tâche du service en ce que les clauses inscrites génèrent une activité récurrente pour le centre. Doit-on également préciser qu'un centre de médiation-conciliation peut tout à fait parvenir à se développer sans ne jamais avoir de saisine née du jeu d'une clause insérée au contrat. Si la réalité économique locale ne se situe pas dans des relations d'affaires formalisées de façon contractuelle, cela n'implique pas que le centre ne pourra pas exister et prospérer. En effet, la justification de l'existence d'un centre n'est pas liée à la vigueur contractuelle du pays. Puisque des entrepreneurs échangent entre eux, sans formaliser par écrit leurs relations, ils peuvent également faire appel à l'intermédiation du centre pour régler leurs éventuels différends. Dans cette hypothèse, le secrétariat général propose la médiation-conciliation au contradicteur et, s'il accepte, invite chacun à se mettre autour de la table, dans un lieu neutre (si possible, le centre) avec le médiateur-conciliateur. Ils tenteront ainsi de trouver une issue amiable au conflit. Les clauses de médiation-conciliation dans les contrats sont donc incontestablement utiles au développement de l'activité du centre mais pas indispensables.

CONSEIL : informer les entreprises sur les clauses de règlement des litiges

Créer des clauses-types est un bon moyen pour établir et développer les services du centre. Le contrat commercial constitue un premier contact entre le centre et les entreprises contractantes. Il établit que les entreprises auront recours au Centre en cas de différend.

LA QUESTION DES TARIFS ADMINISTRATIFS

Sujet difficile s'il en est que celui de la tarification des services de médiation-conciliation. Il est certain que cette question doit être prise en compte dans l'analyse de marché, préalable au lancement du centre. En effet, dans la mesure où le centre ne se positionne jamais seul sur un marché mais, en comparaison, voire en concurrence, avec d'autres services, dans son propre pays ou à l'international, il est préférable qu'il puisse avoir une idée très précise de l'offre tarifaire en la matière.

Deux services distincts doivent, généralement, être rémunérés lorsqu'il est fait appel à un centre de médiation-conciliation :

- le service purement administratif du centre, d'une part, et
- le service rendu par le médiateur-conciliateur, d'autre part. Par conséquent, il s'agit bien de tarifs au pluriel qu'il faut évoquer, bien que pour les parties, les tarifs forment un tout symbolisé par le montant total dû. Nous avons déjà évoqué la question de la rémunération du médiateur-conciliateur au chapitre 3. Il sera ci-après question de la rémunération du suivi administratif.

La rémunération du suivi administratif, c'est-à-dire, la rémunération du travail d'administration de l'affaire par le centre se mesure à l'aune de ses tarifs administratifs. En effet, le centre doit se faire rémunérer pour toute une série d'actions qu'il entreprend avant, pendant et après la médiation-conciliation pour veiller à ce que tout se passe dans les règles de l'art pour les parties et le médiateur.

Avant la médiation-conciliation proprement dite, c'est au secrétariat général qu'il revient le soin d'écrire à l'autre partie en cas de saisine individuelle du service (effectuée directement par une seule des parties). Il faut alors que le centre joue les intermédiaires et tente de convaincre l'autre partie qu'il peut être tout à fait avantageux pour elle, d'accepter de se mettre autour d'une table avec son contradicteur, en présence d'un tiers neutre formé, impartial et indépendant qui va les aider à trouver un accord satisfaisant pour chacune d'elles. Il s'agit là d'un savoir-faire qui s'acquiert de la part des gestionnaires de dossiers. Il faut, en effet, trouver les « bons » arguments, parfaitement ciblés en fonc-

tion de la qualité de son interlocuteur. Un argumentaire très fin psychologiquement et un discours ajusté aux différents métiers visés est alors utilisé par le centre.

Le centre est également rémunéré sur son travail d'organisation destiné à faciliter la mise en œuvre de la médiation, d'une part, et à alléger la tâche des parties, d'autre part, et ce à tous les stades de la médiation. Ainsi, une fois accepté, par elles, le principe de la rencontre de médiation, le centre doit les interroger sur leurs attentes quant au profil du médiateur qu'elles souhaitent voir désigné et, ensuite, procéder à sa nomination. Il s'agit, là encore, d'un investissement en temps important pour le centre.

Beaucoup de patience, de disponibilité et d'écoute sont, par conséquent, requises de la part du personnel du centre en charge des dossiers de médiation.

Pendant la médiation-conciliation, le centre doit également être rémunéré pour la mise à disposition de ses bureaux, lieu neutre par excellence où les parties, leurs conseils et le médiateur disposent d'une logistique indispensable au déroulement efficace et serein de leur médiation. Ainsi, le centre devra être équipé de deux salles de réunion, au minimum, pour les médiations-conciliations ; l'idéal est de pouvoir disposer de trois pièces différentes, bien séparées et isolées au niveau sonore.

Autre service des centres qui justifie également l'application de frais administratifs, l'utilisation de son matériel informatique et logistique. En effet, il est fréquent que les parties demandent au secrétariat général la mise à disposition d'un assistant qui sous la dictée des parties ou de leurs conseils, prend des notes, corrige un projet de protocole transactionnel ou effectue toute une série de photocopies utiles aux parties. Faut-il également rappeler que les centres servent des repas et deviennent parfois des lieux de repos lorsque les médiations se prolongent tard dans la nuit, parfois jusqu'au petit matin.

Autre apport particulièrement précieux aux médiateurs-conciliateurs désignés, la mise à disposition d'un conseiller spécial qui apporte des garanties de parfaite déontologie au processus.

Le principe, ici présent, est celui d'accompagner au maximum les médiateurs et d'éviter que l'isolement ne les enferme dans de mauvaises pratiques et soit à l'origine d'abus de position de leur part. Cet atout de taille s'additionne également dans le coût total du service rendu par un centre et qui figure dans son tarif global.

Après la médiation-conciliation, enfin, le centre écrit de nouveaux aux parties, leur transmet éventuellement le protocole d'accord si cette tâche lui a été confiée, et clôture l'affaire, ce qui permet, le cas échéant, aux entreprises d'envisager d'autres voies de recours en cas d'échec constaté de la médiation. Il semble utile, sur ce point de la fin de la médiation, de conseiller aux centres de ne pas laisser les médiateurs-conciliateurs effectuer seuls et de leurs côtés, ces dernières formalités administratives aux conséquences juridiques fortes pour les parties.



CHAPITRE 5

CONCLUSION

« LA MÉDIATION PERMET AUX ACTEURS DU CONFLIT UNE RÉAPPROPRIATION DE LEUR DEVENIR »

Partout où la démocratie trouve des moyens d'expression, la médiation-conciliation est promise à un véritable essor. Ce processus, lorsqu'il est mis en œuvre dans des conditions satisfaisantes, correspond à une véritable voie d'accès au droit, au même titre que les procédures judiciaires et arbitrales classiques, tout en permettant aux acteurs du conflit, une réappropriation de leur devenir. En effet, les entreprises qui font le choix de ne pas s'en remettre à la décision imposée du juge ou de l'arbitre et préfèrent rester maîtres de leur solution, avec l'aide du médiateur-conciliateur, décident pleinement de leur avenir. Elles assurent également, dans de nombreuses médiations-conciliations réussies, une reprise de la relation commerciale, sur de meilleurs fondements, plutôt que de subir le couperet de l'application stricte des règles de droit, à l'occasion du procès. [Là où le jugement et la sentence cassent le fil de la relation d'affaires et ne permettent pas souvent aux parties de comprendre les véritables raisons de leur désaccord, la médiation-conciliation reconstruit des ponts, ouvre le champ des possibilités et permet une reconnaissance des identités et des besoins de chacun.](#)

Toutefois, un important travail d'information et de promotion ainsi qu'un encadrement juridique favorable demeurent indispensables, afin de mettre en évidence la richesse de cette méthode de résolution des conflits et sa complémentarité avec la procédure judiciaire. Sur ce point, faut-il encore rappeler combien la formation des médiateurs-conciliateurs est importante pour un bon développement des services de médiation de la réputation du centre. Le centre s'engage à travailler avec des médiateurs professionnels, mais aussi à entreprendre et mener une campagne de sensibilisation au niveau social, économique et judiciaire sur les avantages de la médiation-conciliation.

La médiation-conciliation ne fait pas table rase de l'environnement juridique, économique et culturel des entreprises. Il s'agit plutôt du prolongement d'une démarche naturelle qui participe à l'esprit d'entreprise et à la liberté d'entreprendre.

« Un mauvais arrangement vaut mieux qu'un bon procès » nous dit le vieil adage plein de bon sens. Du point de vue de l'entreprise, la voie de la procédure avec ses aléas en termes de temps, de coût et de résultat a souvent moins d'intérêt et comporte davantage de risques que celle du compromis issu de la médiation-conciliation.

Aujourd'hui, il est, par conséquent, indispensable que des investisseurs publics internationaux interviennent pour soutenir, encourager et favoriser le développement de la médiation-conciliation dans les pays qui n'ont pas la possibilité de disposer d'investissements suffisants à l'échelon national. C'est grâce aux efforts de chacun des acteurs concernés et au soutien de ces bailleurs internationaux, que la médiation-conciliation connaîtra un avenir prometteur et participera au développement harmonieux des entreprises et, par là même, d'une économie pacifiée au service de l'Homme.

LISTE DE VÉRIFICATION A L'INTENTION DES MANAGERS DE CENTRES DE MÉDIATION

Voici une liste de vérification que vous pouvez utiliser pour suivre le déroulement général de votre projet, ou tout simplement pour avoir un aperçu de l'ensemble du processus.

PLANIFICATION ET PRÉPARATION

- Effectuez des recherches sur le marché à l'aide des techniques et des ressources décrites dans le présent guide.
- Préparez le business plan du centre.
- Établissez un réseau de contacts et de partenaires potentiels.
- Découvrez qui sont vos concurrents et vos alliés potentiels les plus importants pour votre centre.
- Dressez un profil des médiateurs et du personnel de votre centre, faites une liste de ceux dont les aptitudes et l'expérience répondent le mieux à vos objectifs.
- Créez une stratégie de promotion décrivant votre centre ainsi que ses services.
- Élaborez une stratégie de tarification à la fois attractive et réaliste.
- Participez aux foires commerciales d'entreprises afin de poursuivre votre recherche sur le marché; commencez à faire de la promotion préliminaire et établissez des contacts avec des clients et associations potentiels.

LANCEMENT DU CENTRE

- Préparez des matériaux de communication : pages web, brochures, cartes de visites, éléments indispensables pour faire connaître le centre.
- Sélectionnez les professionnels représentants du centre.
- Prévoyez des rencontres avec des clients potentiels, rencontrez les clients importants sur les marchés. Une visite peut en effet vous aider à mieux comprendre les besoins du client.
- Présentez les prochaines activités du centre.

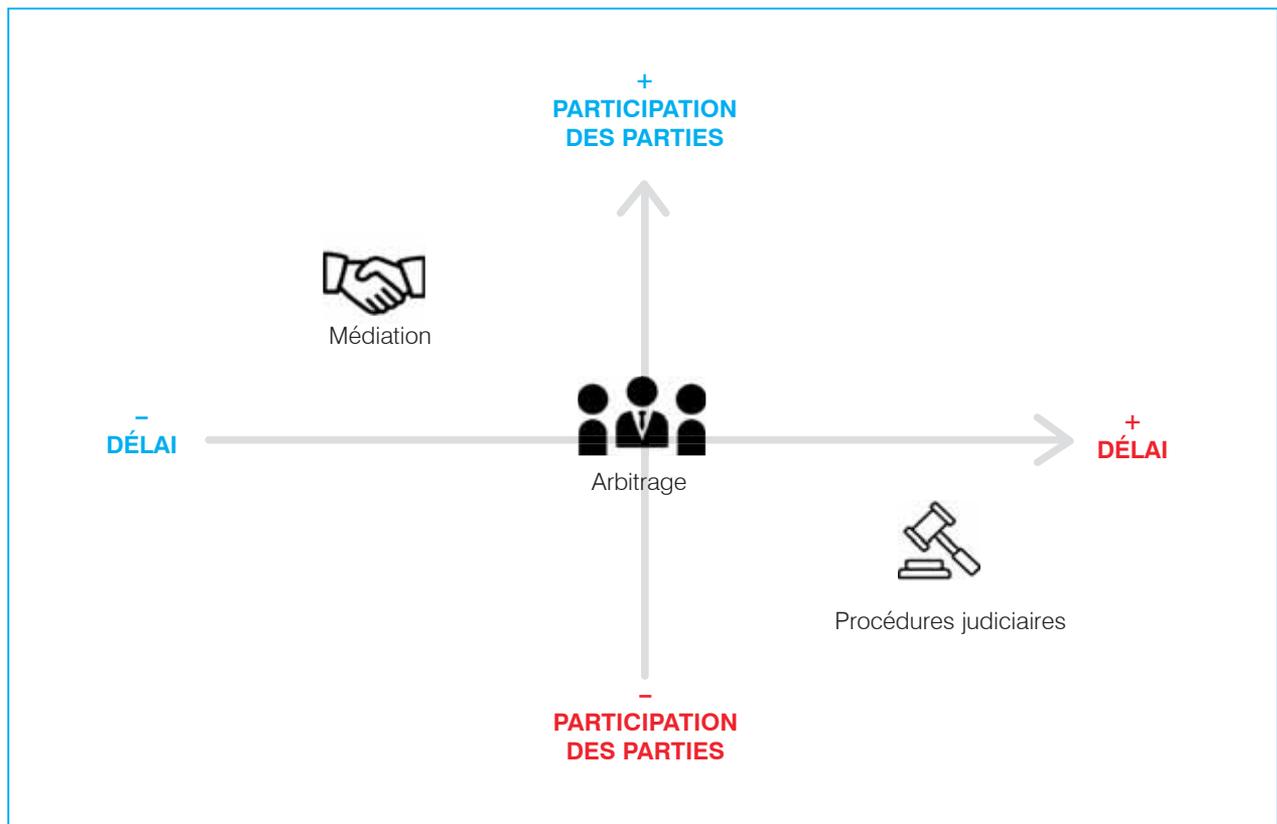
CONSOLIDATION DU CENTRE

- Créez et communiquez des événements d'intérêt pour vos clients.
- Maintenez un contact fluide avec la presse.
- Lancez de nouvelles activités à un rythme régulier, y compris des formations.
- Impulsez une amélioration continue.
- Travaillez sur le marketing et la qualité de votre centre.

TABLEAU SCHÉMATIQUE DES TACHES POUR LES MANAGERS DE CENTRES DE MÉDIATION

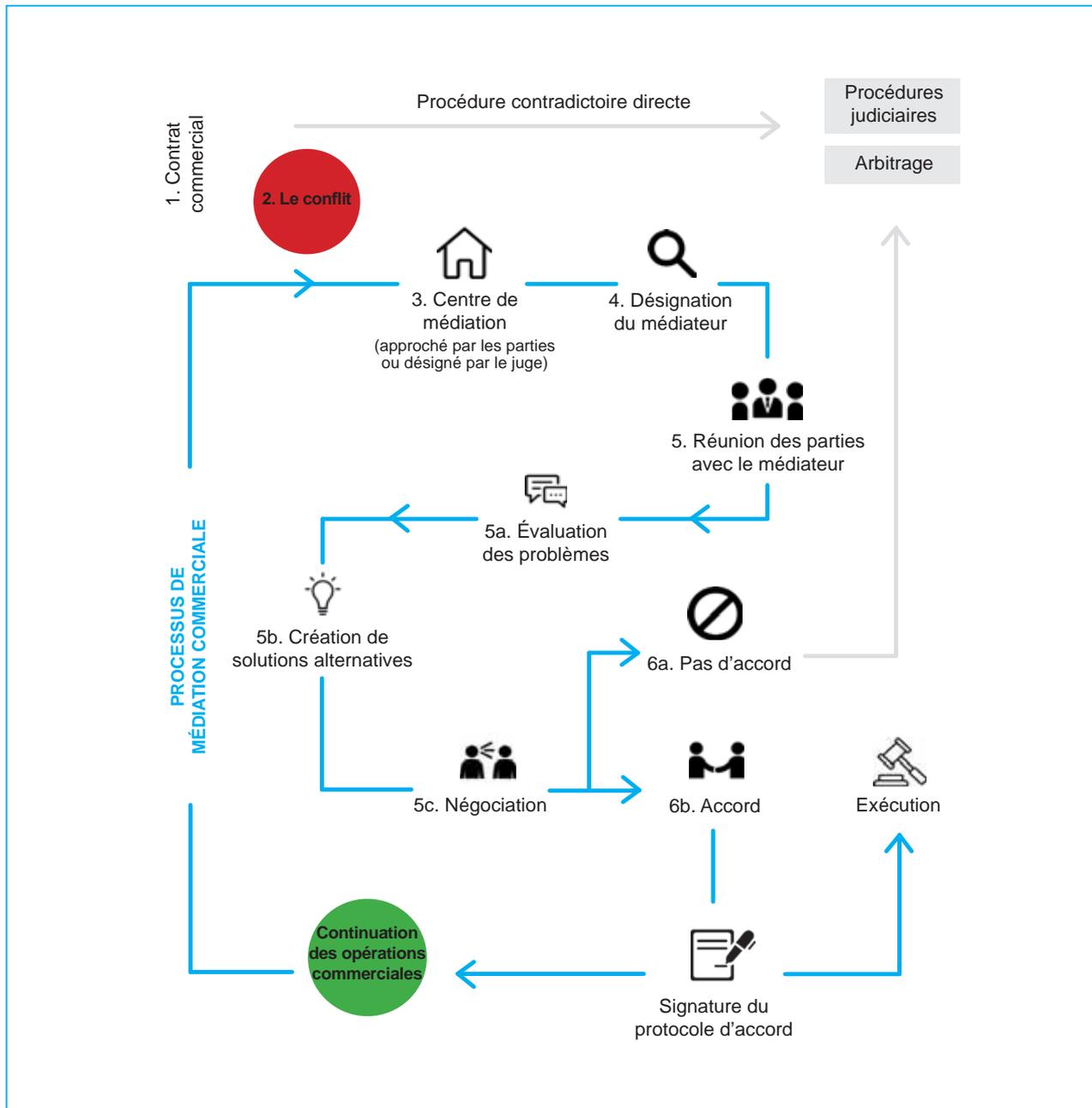


PROCESSUS DE RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS SELON LE DÉLAI ET LA PARTICIPATION DES PARTIES



LE PROCESSUS DE MÉDIATION

(AVEC L'APPUI D'UN CENTRE DE MÉDIATION)



TYPES DE LITIGES COMMERCIAUX INTERNATIONAUX

Litiges concernant la vente de matières premières et de marchandises

Litiges concernant les distributeurs, les agences et les intermédiaires

Litiges en matière de construction, d'ingénierie et d'infrastructure

Litiges liés aux achats

Litiges liés à la propriété intellectuelle

Litiges relatifs à des noms de domaine

Litiges relatifs à des co-entreprises

Litiges maritimes

Litiges avec des agences d'inspection avant expédition

Litiges avec les autorités douanières

Litiges impliquant des établissements bancaires

Litiges impliquant des États ou des entités publiques

CLAUSES-TYPES DE MÉDIATION ET D'ARBITRAGE DANS L'ESPACE UEMOA

Dans les pays de l'UEMOA, le moyen le plus simple et le plus sûr de faire recours à la médiation et/ou l'arbitrage est d'inclure une clause compromissoire dans un contrat et de désigner l'une des institutions existantes sur la base de son règlement.

Il est recommandé de reproduire textuellement dans le contrat la clause proposée par l'institution désignée. Chaque institution publie sur son site des clauses-types ou modèles de clauses. Parmi ces clauses-types, on trouve généralement au moins une clause se référant à l'arbitrage (dite « clause compromissoire »), et une clause se référant à la médiation (on emploie aussi les termes « conciliation » ou « MARC », ou « ADR » en anglais) suivie d'un arbitrage en cas d'échec de la médiation. Il appartient aux parties de choisir la clause qui leur convient.

Si les parties n'ont rien prévu dans leur contrat et souhaitent, au moment de la survenance d'un litige, le soumettre à la médiation ou à l'arbitrage, elles peuvent s'adresser séparément ou conjointement à une institution d'arbitrage et/ou de médiation qui leur indiquera comment procéder et quels formulaires remplir. A défaut d'accord entre elles sur le recours à ces mécanismes, elles n'auront d'autre choix que de s'adresser aux tribunaux judiciaires.

Il est à noter que la Cour commune de justice et d'arbitrage (CCJA), dont le siège est à Abidjan, propose un service d'arbitrage géré par un département qui se consacre uniquement à cette fonction. La CCJA ne propose pas de service de médiation.

MODÈLES DE CLAUSES CONTRACTUELLES DE RÈGLEMENT DES LITIGES

Voici des modèles de clauses contractuelles proposés par l'ITC, prévoyant la médiation et/ou l'arbitrage, qui peuvent être adaptés à tout contexte national, régional et international. À négocier et insérer dans le contrat par les parties pour le règlement de litiges éventuels.

Option A – Médiation

Tout différend, litige ou réclamation découlant du présent contrat, en relation avec celui-ci ou s'y rapportant, sera soumis à une médiation suivant la procédure prévue par le Règlement de [indiquer le nom du Règlement de médiation ou de conciliation ainsi que le nom de l'Institution]. Le lieu de la médiation sera [préciser]. La langue de la procédure de médiation sera [préciser].

Option B – Arbitrage

Tout différend, litige ou réclamation découlant du présent contrat, en relation avec celui-ci ou s'y rapportant, sera tranché définitivement par voie d'arbitrage conformément au règlement de [préciser le nom de l'institution d'arbitrage] par [préciser le nombre d'arbitres: un arbitre unique ou trois arbitres] nommé(s) conformément audit règlement. Le lieu de l'arbitrage sera [préciser]. La langue de l'arbitrage sera [préciser].

Option C – Médiation et arbitrage

Tout différend, litige ou réclamation découlant du présent contrat, en relation avec celui-ci ou s'y rapportant, sera d'abord soumis à une médiation suivant la procédure prévue par le Règlement de [indiquer le nom du Règlement de médiation ou de conciliation ainsi que le nom de l'Institution]. Le lieu de la médiation sera [préciser]. La langue de la procédure de médiation sera [préciser].

Si le différend, litige ou réclamation soumis à la médiation n'aboutit pas à une solution conjointement acceptable dans un délai de [30][60][90] jours suivant le dépôt de la demande de médiation ou dans tout autre délai dont les parties peuvent convenir par écrit, le différend sera tranché définitivement par voie d'arbitrage conformément au Règlement d'arbitrage de [préciser le nom de l'institution d'arbitrage] par [préciser le nombre d'arbitres: un arbitre unique ou trois arbitres] nommé(s) conformément audit règlement. Le lieu de l'arbitrage sera [préciser]. La langue de l'arbitrage sera [préciser]. Si par ailleurs, avant l'expiration de ce délai, l'une ou l'autre des parties s'abstient ou cesse de participer à la procédure de médiation, le différend, litige ou réclamation, sera tranché définitivement par voie d'arbitrage tel que prévu ci-dessus.

MODÈLE DE COMPROMIS DE MÉDIATION ET D'ARBITRAGE RÉDIGÉ EN L'ABSENCE DE CLAUSE CONTRACTUELLE

Voici un modèle d'accord entre les parties, proposé par l'ITC, pour régler un litige existant alors qu'elles n'ont pas rédigé de clause de règlement de litige dans leur contrat. Ce modèle prévoit de soumettre le litige dans un premier temps à la médiation, puis, et dans un second temps, à l'arbitrage, si la médiation échoue.

Les parties ci-après désignées,

La partie A [société / identité complète, adresse postale et contacts] représentée par [nom, prénoms et fonction]

Et

La partie B [société / identité complète, adresse postale et contacts] représentée par [nom, prénoms et fonction]

Il a été préalablement exposé ce qui suit :

[Exposer sommairement les faits ayant donné lieu au litige et d'une manière très précise l'objet même du litige. Si les parties ne peuvent convenir d'un exposé conjoint, chaque partie devra alors exposer sa propre version du litige].

En conséquence, les parties sont convenues par le présent compromis de soumettre ce/s litige/s en premier lieu à une procédure préalable de médiation. Si cette procédure n'aboutit pas à une solution conjointement acceptable dans un délai de [30][60][90] jours suivant le dépôt de la demande de médiation, ou dans tout autre délai dont les parties peuvent convenir par écrit, le différend sera tranché définitivement par voie d'arbitrage.

La procédure de médiation se fera suivant le Règlement de [indiquer le nom du Règlement de médiation ou de conciliation ainsi que le nom de l'Institution]. Le lieu de la médiation sera [préciser]. La langue de la procédure de médiation sera [préciser].

La procédure d'arbitrage se fera suivant le Règlement d'arbitrage de [préciser le nom de l'institution d'arbitrage] par [préciser le nombre d'arbitres : un arbitre unique ou trois arbitres] nommé(s) conformément audit règlement. Le lieu de l'arbitrage sera [préciser]. La langue de l'arbitrage sera [préciser].

Fait en [nombre] exemplaires à [lieu] le [date].

Signature partie A

Signature partie B

PRINCIPALES INSTITUTIONS DANS L'ESPACE UEMOA

BENIN

Centre d'arbitrage, de médiation et de conciliation de la chambre de commerce et d'industrie du Bénin (CAMEC-CCIB)

01 BP 31 Cotonou
Tél. (229) 21 31 43 86 / 21 31 20 81/ 21 31 12 38
Fax (229) 21 31 32 99
E-mail: info.ccib@ccibenin.org
Site web: www.ccibenin.org

BURKINA FASO

Centre d'arbitrage de médiation et de conciliation de Ouagadougou (CAMCO)

11 BP 275 Ouagadougou 11
96, avenue de Lyon
Tél. (226) 25 39 84 67
E-mail: info@camco.bf Site
Site web: www.camco.bf

CÔTE D'IVOIRE

Cour d'arbitrage de la Côte d'Ivoire (CACI)

6, avenue Joseph Anoma, Plateau, Abidjan
Tél. (225) 20 30 97 29 / 20 30 16 00
E-mail: caci@cci.ci
Site web: www.courarbitrage.ci

MALI

Centre de conciliation et d'arbitrage du Mali (CECAM)

Hamdallaye ACI 2000, Cité des 16 villas Bamako
Tél. (223) 20 29 78 70
Fax (223) 66 73 24 15
E-mail: cecam@intnet.ml
Site web: www.cecam-mali.com

NIGER

Centre de médiation et d'arbitrage de Niamey (CMAN)

BP 11895 Niamey

Tél. (227) 20 73 22 10 / 20 34 00 58

Fax (223) 20 73 46 68

E-mail: ccaian@intnet.ne / cman.ccin@gmail.com

Site web: www.ccian.ne

SÉNÉGAL

Centre d'arbitrage, de médiation et de conciliation de Dakar (CAMC)

1, place de l'Indépendance, BP 118, Dakar

Tél. (221) 33 889 76 80

Fax (221) 33 823 93 63

E-mail: cciad@orange.sn

Site web: www.cciad.sn

TOGO

Cour d'arbitrage du Togo (CATO)

Angle avenue de la Présidence - Avenue Georges

Pompidou 01 BP 360, Lomé

Tél. (228) 22 20 63 62 / 22 21 20 65

Fax (228) 22 21 47 30

E-mail: ccitogo@gmail.com / cato_mca@yahoo.fr

Site web: www.ccit.tg / www.cato.tg

OAPI

Centre d'arbitrage et de médiation de l'Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle (OAPI)

158, place de la préfecture, B.P. 887, Yaoundé, Cameroun

Tel: (237) 222 20 57 00

E-mail: oapi@oapi.int

Site web: www.oapi.int

OHADA

Cour Commune de Justice et d'Arbitrage (CCJA)

01 BP 8702 Abidjan 01, Côte d'Ivoire

Tél. (225) 20 33 60 51 / 20 33 60 52

Email: ccja@ohada.org

Images: cover © Shutterstock.com
(CC0) pexels.com

Imprimé par le Service d'impression numérique de l'ITC
sur du papier respectueux de l'environnement (sans chlore)
à l'aide d'encre végétale. Cet imprimé est recyclable.



Siège
Centre du commerce international
54-56 Rue de Montbrillant
1202 Genève, Suisse

P: +41 22 730 0111
F: +41 22 733 4439
E: itcreg@intracen.org
www.intracen.org

Adresse postale
Centre du commerce international
Palais des Nations
1211 Genève 10, Suisse

Le Centre du commerce international (ITC) est l'agence conjointe de l'Organisation mondiale du commerce et des Nations Unies.