



PROJET EMU ÉQUIPE DE MÉDIATION URBAINE À MONTRÉAL



Étude des pratiques d'implantation et d'intervention

MÉDIATION SANS FRONTIÈRE INC.
Mylène Jaccoud, Directrice de la recherche
Nina Admo
Catherine Rossi*

Mars 2009

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2009

ISBN 978-2-9810301-4-6

ISBN 978-2-9810301-5-3 (PDF)

Les résultats de ce rapport ont été produits grâce à l'extraordinaire collaboration et au travail de l'équipe EMU. Les aléas de la recherche, la réorganisation de l'équipe, les changements dans le personnel furent autant de contraintes qui n'ont malgré tout pas entravé le déroulement de notre recherche. Nous profitons de cette occasion pour remercier tous les participants à la recherche. Nos remerciements s'adressent également au travail minutieux du comité d'évaluation qui a suivi de près nos activités. Nous remercions du fond du cœur l'équipe EMU, médiateurs comme coordonnateur, pour sa précieuse collaboration au cours de cette année. Merci à :

Campbell Riddle, Coordonnateur
Valérie Demers, médiatrice
Mathieu Périard, médiateur
Rachel Gagnon, médiatrice
Jocelyne Banerjee, médiatrice bénévole

Et les anciens de l'EMU :
Jennifer Bumbray, médiatrice
Kim Calabriní, médiatrice
Corinne Corriveau, médiatrice

***L'évaluation du projet Équipe de médiation urbaine a bénéficié d'un financement de la Ville de Montréal dans le cadre de l'entente de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale intervenue entre la Ville de Montréal et le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.**

****Catherine Rossi a participé à la rédaction de ce rapport jusqu'à fin octobre, moment où elle a été embauchée au Regroupement des organismes de justice alternative du Québec.**

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	5
PREMIÈRE PARTIE : PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'EMU ET DE LA RECHERCHE.....	10
1- Introduction	11
1.1 Histoire du projet EMU	11
1.2 L'EMU, son fondement, son organisation.....	11
1.3 Objectifs du projet lors de sa création : juillet 2007	13
2- Objectifs de l'évaluation	14
2.1 Projet d'évaluation initiale : de février à avril 2008	14
2.2 Projet d'évaluation définitif : mai à décembre 2008.....	15
3- Méthodologie utilisée pour les fins d'évaluation.....	18
3.1 Évaluation par recherche-action	18
3.2 Présentation sommaire des démarches de terrain réalisées entre février et novembre 2008.....	19
3.3 Observations <i>in situ</i>	22
3.4 Entrevues formelles et informelles	22
3.5 Élaboration d'outils.....	23
3.6 Organisation de journées de séminaire avec l'équipe EMU.....	23
3.7 Études de cas et analyse des dossiers d'intervention	24
3.8 Limites de l'étude et biais occasionnés.....	24
SECONDE PARTIE : ANALYSE DE L'IMPLANTATION DU PROJET EMU.....	26
1- Première phase d'implantation du projet (Février à Mai 2008)	27
1.1 Découverte du fonctionnement de l'EMU : les activités d'observation.....	27
1.2 Suivi de l'équipe EMU pendant ses «patrouilles»	27
1.3 Participation aux comités conseils	28
1.4 Réunions d'équipe organisées pas l'EMU	28
1.5 Initiatives de promotion	28
1.6 Perceptions de l'EMU : Entrevues effectuées avec les membres de l'équipe EMU et les partenaires.....	29
1.7 Analyse des observations effectuées lors de la première phase de l'implantation du projet	30
1.8 Conséquences de la crise identitaire	34
1.9 Point de vue des partenaires approchés par l'EMU dans le cadre de leur campagne promotionnelle.....	37

2- Seconde phase d’implantation du projet (Mai à septembre 2008).....	50
2.1 Contenu des journées de réflexion.....	50
2.2 Présentation des activités de l’équipe de recherche après les journées de séminaire.....	51
2.3 Réorientation des objectifs du projet autour du concept de résolution de conflits	53
2.4 Conséquences de la réorganisation sur les activités de terrain	57
2.5 Autres effets du réalignement : entrevues auprès des membres du comité conseil	62
 TROISIÈME PARTIE : ANALYSE DES INTERVENTIONS DE L’ÉQUIPE EMU	70
1- Interventions ponctuelles : Analyse des fiches	72
1.1 Promotion.....	74
1.2 Résolution des conflits «à chaud».....	74
1.3 Formation.....	75
 2- Interventions en résolution des conflits : Analyse des dossiers	76
2.1 Provenance.....	76
2.2 Relation entre les parties en conflit.....	77
2.3 Durée des interventions de l’EMU	78
2.4 Nombre de parties impliquées dans la résolution de conflit.....	79
2.5 Démarches réalisées par l’EMU	79
2.6 Entente formelle et résolution des conflits dans les dossiers fermés	80
2.7 Commentaires d’analyse.....	81
 3- Interventions en résolution des conflits : Analyse des études de cas-types	83
3.1 Critères de sélection des cas :	83
3.2 Méthode d’observation et entrevues réalisées auprès des utilisateurs (parties et tiers) et des médiateurs:	84
3.3 Synthèse et analyse des études de cas.....	89
3.3.1Le cas «Bar»	89
3.3.2Le cas «Club»	99
3.3.3Le cas «Voisins».....	110
3.3.4Le cas «familles»	122
3.4 Commentaires d’analyse.....	128
 CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	130

SOMMAIRE

En 2006, les membres du groupe « Équipe Sociale d'Intervention en Espace Urbain » (ESIEU) conviennent de faire appel au Regroupement des Organismes de Justice Alternative du Québec (ROJAQ) pour implanter un projet de médiation sociale en guise d'alternative à la judiciarisation des personnes en situation d'itinérance. L'Équipe de Médiation Urbaine, désignée par ses initiales EMU, voit ainsi le jour en juillet 2007. Le projet de médiation urbaine est envisagé comme un projet dont l'objectif principal est de faire du « travail de proximité, de prévention de situations à risque, de saine gestion des incivilités auprès des personnes en situation d'exclusion (itinérants, jeunes de la rue, Autochtones) et résolution de conflits entre ces personnes et les autres occupants de l'arrondissement Ville-Marie » (Contrat de la Ville de Montréal, travail de proximité et médiation sociale, 2007).

En février 2008, les services de l'entreprise-conseil *Médiation sans frontière inc.* (MSF)¹ sont retenus par la Ville de Montréal pour procéder à une évaluation des effets des interventions de l'EMU². Les premières observations effectuées sur le terrain amènent rapidement l'équipe de recherche à constater que l'EMU connaît de sérieuses difficultés d'implantation. En avril 2008, l'équipe de MSF décide, avec l'accord du comité d'évaluation et du comité conseil, de réviser son plan de recherche. Il est alors convenu de centrer l'évaluation sur les pratiques d'implantation tout en procédant à une analyse préliminaire des pratiques d'intervention. Pour ce faire, l'équipe de MSF a réalisé plusieurs heures d'observation, des entrevues auprès de partenaires et de participants, une compilation des interventions ainsi qu'à quatre études de cas.

Le projet EMU est le quatrième projet de médiation urbaine à naître sur le territoire de l'île de Montréal depuis 2004³. La directrice de l'entreprise-conseil MSF ayant également participé à l'évaluation de ces trois projets, il a été possible de mettre en exergue un certain nombre d'observations communes liées à l'implantation de ce type de projet.

L'une des observations convergentes est la difficulté que ces projets ont à s'implanter dans leur milieu respectif (la Petite-Bourgogne faisant toutefois exception). Implanter un

¹ MSF Inc est dirigée par Mylène Jaccoud. L'équipe mise en place par MSF Inc, est composée, en plus de la directrice de la recherche, de deux professionnelles de recherche, Madame Nina Admo (M.Sc en criminologie de l'Université de Montréal) et de Madame Catherine Rossi (Ph.D en criminologie de l'Université de Montréal).

² L'évaluation du projet *Équipe de médiation urbaine* a bénéficié d'un financement de la Ville de Montréal dans le cadre de l'entente de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale intervenue entre la Ville de Montréal et le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

³ Le projet Sainte-Marie dans l'arrondissement de Ville-Marie; le projet de la Petite-Bourgogne dans l'arrondissement Sud-Ouest et le projet de Duff-Court dans une HLM de l'arrondissement Lachine.

projet de médiation urbaine à Montréal ne semble donc pas aller de soi. Pour sa part, l'EMU débute officiellement en juillet 2007 et au moment où l'équipe de recherche débute ses travaux (février 2008), les activités de résolution de conflits de l'EMU sont stagnantes, l'énergie de l'équipe étant dirigée vers la promotion de ses activités. Bien qu'un certain nombre de facteurs internes à l'équipe ont contribué aux problèmes d'implantation (notamment le type d'organisation du travail ou le besoin de formation des médiateurs), la diversité des perspectives que promoteurs, bailleurs de fonds et partenaires ont à l'égard des enjeux et des finalités de la médiation sociale forme l'une des contraintes les plus importantes à l'implantation et au déploiement du projet. L'EMU tente en vain de concilier les conceptions, parfois diamétralement opposée, du projet. La diversité des perspectives n'est pas sans créer une tension au sein de l'équipe EMU qui peine à se forger une identité propre.

Le constat fait à l'égard des difficultés d'implantation de l'EMU amène l'équipe de chercheuses à proposer et à élaborer, en avril 2008, des journées de séminaire dans le but d'aider les médiateurs à convenir d'une conception commune de l'EMU. Ces journées se sont avérées bénéfiques et l'équipe de médiateurs procède à une réorientation de ses stratégies de promotion et d'intervention. Les résultats sont éloquentes. À compter du mois de juin 2008, on remarque une croissance des activités en résolution des conflits. Avant la réorientation (février à mai 2008), les activités de résolution comptent pour 23% des activités compilées (19 dossiers). Dans ces dossiers, la proportion du renvoi à d'autres ressources y est importante (42%). De plus, malgré le nombre non négligeable de dossiers (19), les démarches de résolution des conflits par dossier (rencontres préparatoires, écoutes, etc.) s'avèrent marginales (10) comparativement à celles répertoriés dans les dossiers (28) subséquents à la réorientation en juin : 273 contacts téléphoniques, 23 heures d'observations terrain, 68 rencontres préparatoires/individuelles et 4 rencontres de médiations/comités de résolution des conflits. Ce sont finalement 47 situations qui ont été gérées par l'EMU en l'espace de 7 mois. Il n'est pas aisé de faire parler cette donnée en la contrastant à d'autres projets compte tenu principalement des différences d'orientation et de fonctionnement des projets. Cependant, à titre comparatif, le projet de médiation de quartier des Laurentides (un modèle lui aussi professionnalisé) a enregistré en moyenne près de 26 saisines par point de service (c'est-à-dire par localité dans son ensemble⁴) en 12 mois d'activités et ce, pratiquement 2 ans après son implantation! Les deux projets de médiation professionnalisée qui se sont développés à Montréal entre 2004 et 2006, soit celui de Sainte-Marie et celui de la Petite-Bourgogne, ont respectivement enregistré 39 (en 16 mois d'activités) et 87 dossiers (en 13 mois d'activités) au cours de leur première année de fonctionnement. Dans une logique strictement comptable, la performance de l'EMU est donc plus que louable. On peut même affirmer que, toujours selon cette logique, l'EMU a mieux «performé» que les trois

⁴ Ce projet a été construit autour de trois points de service : St-Jérôme, Ste-Thérèse et Mont-Laurier.

projets présentés, et ce malgré le fait que l'EMU n'atteint pas les objectifs d'interventions établis dans la demande initiale de financement dans le contrat de Ville: 250 interventions par semaine et cinq médiations par mois.

Toutefois le succès d'un projet ne peut pas uniquement se restreindre à une mesure quantitative. Certaines situations conflictuelles exigent beaucoup d'investissement pour qu'un processus de résolution soit amorcé. Pour mieux comprendre l'investissement nécessaire au processus de résolution des conflits ainsi que ses impacts, l'équipe de recherche a réalisé quatre études de cas. Bien que les études de cas ne permettent pas de généraliser l'analyse à l'ensemble des situations conflictuelles pouvant se produire dans l'espace public; leur diversité autorise toutefois la mise en évidence d'un certain nombre de constats instructifs dans l'évaluation des pratiques de résolution de l'EMU. Les cas analysés touchent tous à des problèmes de partage de l'espace public et concernent des tensions entre des groupes d'acteurs différents : des résidants, des commerçants, des personnes marginalisées sollicitant l'attention de divers intervenants, notamment les policiers, les travailleurs sociaux, les associations de commerçants, etc.

L'analyse de ces cas permet en premier lieu de constater à quel point les situations conflictuelles et, par le fait même, les démarches de résolution, sont complexes. La complexité tient autant à la nature du conflit, à sa durée, au nombre d'acteurs concernés qu'aux démarches entreprises avant l'intervention de l'EMU. L'investissement de l'équipe est considérable et rappelle que les démarches de résolution des conflits en médiation sociale sont souvent plus lourdes que dans d'autres types de médiation (médiation pénale par exemple).

Il est difficile de statuer sur l'échec ou le succès de ces quatre cas. L'entente et le respect des démarches de résolution ne peuvent constituer à eux seuls les critères de réussite de la démarche. Certains cas aboutissent à une entente non respectée ou à l'absence d'entente formelle, ce qui n'empêche pas la démarche de résolution d'avoir des effets constructifs. D'ailleurs, les entretiens réalisés avec les participants confirment que «quelque chose» de positif s'est produit. De manière générale, les gens se disent satisfaits de la démarche même s'ils constatent que le conflit n'est pas résolu totalement. Dans trois cas sur quatre, on remarque une accalmie dans la relation conflictuelle. Le fait de pouvoir participer dans une démarche de résolution vient sans aucun doute renforcer le sentiment exprimé par certains d'être «enfin écoutés». Enfin, une telle participation semble également permettre aux parties d'entretenir des représentations plus positives l'un à l'égard de l'autre.

Ces études de cas démontrent aussi qu'il est impossible de réunir les conditions idéales d'une démarche de résolution de conflit. On remarque tout de même que l'absence de

contrôle de la démarche par l'EMU au début du processus occasionne des difficultés qui ne peuvent pas être totalement récupérées en cours de route.

L'analyse des démarches que nous avons suivies confirme que la médiation directe comporte des limites dans sa capacité à agir sur la résolution d'un conflit et ce, spécialement dans des cas impliquant des personnes marginalisées (sans logis fixe, travailleur du sexe). L'approche de résolution des conflits doit, pour élargir son spectre d'action, aussi inclure l'élaboration de pistes de solutions suggérées par les médiateurs et négociées dans le cadre d'échanges directs mais aussi indirects entre toutes les parties au conflit. Cette approche risque également de contribuer à accroître la participation des acteurs les plus marginalisés, acteurs que l'on peine à convaincre de prendre part à des médiations directes.

Finalement, à l'issue de cette recherche, les chercheuses ont élaboré quelques recommandations générales, notamment :

1. La poursuite du travail de *réflexion et de consolidation des principes et des valeurs* devant guider le travail des médiateurs de l'ÉMU. Nous recommandons particulièrement de maintenir les distinctions entre le travail de proximité et le travail de médiation en centrant celui-ci sur les relations conflictuelles comme principe d'intervention;
2. *L'adoption de principes d'action* permettant de statuer sur la place et la fonction des «*patrouilles*». Nous recommandons de réduire cette pratique et de poursuivre les activités de résolution initiées sur demande (des parties ou de tiers);
3. La mise en place d'un *plan de communication* pour faire connaître les principes d'action (philosophie, objectifs, moyens) de l'EMU auprès :
 - du comité conseil;
 - des partenaires-terrain (partenaires clés);
 - des bailleurs de fonds
4. La *poursuite des activités d'implantation* par le biais de *protocoles d'entente* signés en priorité avec :
 - les arrondissements concernés;
 - les postes de quartier (police);
 - certains ONG (ceux qui constituent une porte d'entrée aux situations conflictuelles).

Les protocoles d'entente devraient, outre le rappel des principes d'action du projet EMU, inclure une politique sur le déroulement d'un processus de résolution et sur rôle respectif des tiers, des participants, des parties par rapport au travail des médiateurs. Il s'agit notamment de souligner que le leadership d'un processus de résolution est du ressort de l'EMU;

5. La *clarification du rôle du ROJAQ* par rapport au *comité conseil*. Le ROJAQ assume principalement un rôle de leadership dans la conduite du projet EMU;

6. La *clarification du rôle du comité conseil*. L'adhésion aux principes d'action de la médiation urbaine devrait être un pré-requis indispensable pour participer au comité conseil. Les membres du comité conseil doivent, dans cette logique, assumer un rôle de vigile afin de s'assurer que ces principes d'action sont respectés. Le soutien au déploiement du projet devrait également figurer au chapitre des fonctions des membres du comité conseil.

**PREMIÈRE PARTIE :
PRÉSENTATION
GÉNÉRALE DE L'EMU ET
DE LA RECHERCHE**

1- INTRODUCTION

1.1 HISTOIRE DU PROJET EMU

Depuis quelques années, le Réseau d'Aide aux personnes seules et itinérantes de Montréal (RAPSIM) est préoccupé par la tendance à la judiciarisation des personnes en situation d'itinérance. L'organisme obtient en 2005 de la Commission des Droits de la Personne et des Droits de la Jeunesse (CDPDJ) la tenue d'une consultation publique et la mise sur pied d'un groupe de travail tripartite entre la CDPDJ, le RAPSIM et la Ville de Montréal. Ce groupe entreprend dès lors une réflexion sur la possibilité d'envisager des pratiques alternatives à la judiciarisation en réponse aux comportements marginaux. Le groupe de travail se préoccupe particulièrement des enjeux relatifs au partage et à cohabitation dans l'espace public, notamment dans le centre de la ville de Montréal. Ce groupe tripartite donne naissance en 2006 au comité «Équipe Sociale d'Intervention en Espace Urbain» (ESIEU) qui s'engage particulièrement à envisager le développement d'un projet de médiation sociale en guise d'alternative à la judiciarisation des personnes en situation d'itinérance.

Après avoir élaboré les principes du projet de médiation au cours de l'année 2006, les membres du groupe ESIEU conviennent de faire appel au Regroupement des Organismes de Justice Alternative du Québec (ROJAQ) pour implanter leur projet. Celui-ci, qui travaillait alors au développement d'un projet similaire dans le cadre d'un programme municipal («Un arrondissement pour tous») décide de fusionner les deux projets. Le projet de médiation urbaine est envisagé comme un projet dont l'objectif principal est de faire du « travail de proximité, de prévention de situations à risque, de saine gestion des incivilités auprès des personnes en situation d'exclusion (itinérants, jeunes de la rue, Autochtones) et résolution de conflits entre ces personnes et les autres occupants de l'arrondissement Ville-Marie » (Contrat de la Ville de Montréal, travail de proximité et médiation sociale, 2007). L'Équipe de Médiation Urbaine, désignée par ses initiales EMU, voyait ainsi le jour en juillet 2007.

1.2 L'EMU, SON FONDEMENT, SON ORGANISATION

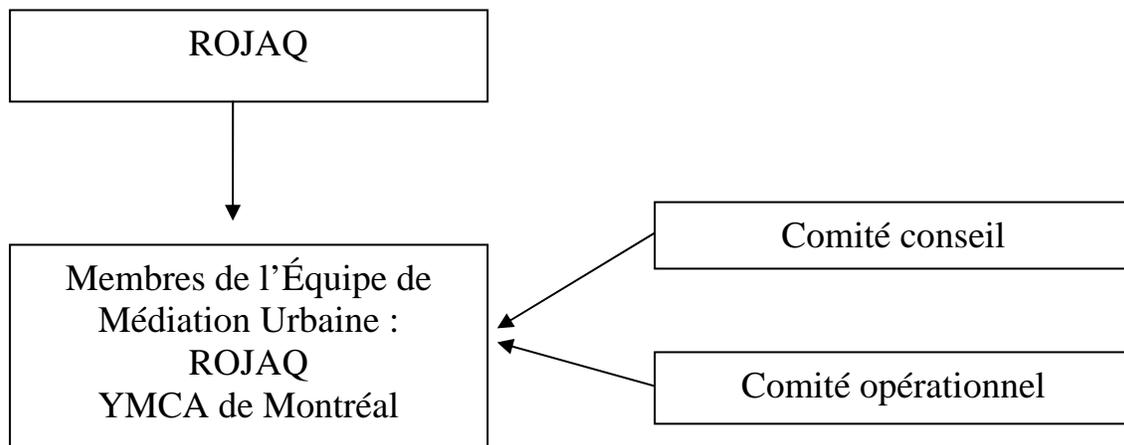
L'équipe EMU devient opérationnelle le 15 juillet 2007. Elle est composée de deux représentants des employeurs, le Regroupement de justice alternative du Québec (ROJAQ) et le YMCA de Montréal, d'un coordonnateur, de quatre médiateurs professionnels⁵ et d'un médiateur bénévole. Le projet est financé par trois bailleurs de fonds :

⁵ La formule masculine est privilégiée dans l'unique but d'alléger le texte. Elle désigne autant les genres masculin et féminin. L'équipe de Médiation Urbaine est par ailleurs composée en majorité de femmes.

- 1) L'arrondissement Ville-Marie (programme Un arrondissement pour tous)
- 2) Le Forum Jeunesse de Montréal
- 3) La Ville de Montréal (Entente de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale avec le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale)

Afin de suivre le déroulement du projet-pilote, une structure de contrôle et de conseil destinée à faciliter l'encadrement du projet est également créée (cf. infra figure 1). Cette structure prévoit notamment la mise en place de deux comités : un comité conseil et un comité opérationnel, comme l'indique la figure 1 .

Figure 1 : Structure organisationnelle initiale du projet EMU



L'équipe de l'EMU est constitué de trois médiateurs embauchés par le ROJAQ et d'un médiateur provenant du YMCA de Montréal. Le ROJAQ assume, en principe, la responsabilité d'implanter le projet EMU, c'est-à-dire qu'il s'assure de l'organisation des activités de médiation, de travail de proximité et de sensibilisation des citoyens. Il doit veiller à l'établissement et à la coordination des liens entre les différents partenaires engagés dans le développement du projet. Il est également responsable de l'embauche, de la formation et de la supervision du personnel (à l'exception d'un employé se trouvant sous la responsabilité du YMCA de Montréal). Il gère également le plan budgétaire du projet.

Le comité conseil est composé du directeur du ROJAQ, du coordonnateur du projet ÉMU ainsi que des responsables des organismes ayant participé à l'élaboration du projet (ou entretenant des collaborations avec celui-ci). Le comité conseil a pour fonction de veiller au respect des grandes orientations du projet, de conseiller le coordonnateur sur les

stratégies à privilégier pour atteindre les objectifs visés. Les membres du comité représentent les entités suivantes :

- Arrondissement Ville-Marie (Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social),
- Centre d'amitié autochtone de Montréal,
- Commission des droits de la personne et des droits de la Jeunesse,
- EMU,
- Équipe de chercheuses (évaluation du projet),
- Forum jeunesse,
- Réseau d'aide aux personnes seules et itinérantes de Montréal,
- Refuge des jeunes,
- Service de police de la Ville de Montréal (commandant d'un poste de quartier),
- Trajet Jeunesse (Organisme de justice alternative - OJA),
- ROJAQ,
- Ville de Montréal (Direction de la diversité sociale),
- YMCA de Montréal.

L'équipe EMU est aussi encadrée par un comité opérationnel. Composé du coordonnateur, de deux médiateurs et de représentants d'organismes partenaires (policiers sociocommunautaires, travailleurs de rue et conseiller de l'arrondissement), le comité opérationnel est essentiellement chargé de répondre aux questions et défis posés par la pratique quotidienne du travail de proximité et de médiation sociale.

1.3 OBJECTIFS DU PROJET LORS DE SA CRÉATION : JUILLET 2007

Lors de l'implantation initiale du projet, les membres partenaires, notamment le comité conseil, s'entendent sur les objectifs visés par l'EMU. Ce sont, à l'origine, des objectifs de favorisation d'une cohabitation sociale harmonieuse entre les personnes en situation d'exclusion (les personnes itinérantes, les jeunes de la rue, les Autochtones) et les autres occupants de l'arrondissement Ville-Marie qui semblent faire consensus.

La cohabitation sociale harmonieuse se doit, au départ, d'être assurée par un travail de proximité et la mise en place de mécanismes de résolution de conflits. Pour ce faire, la demande initiale de financement dans le contrat de Ville propose⁶ que l'équipe de médiateurs effectue «environ 250 interventions ponctuelles par semaine et un minimum de cinq rencontres de médiation par mois». Parmi les résultats recherchés, on espère «(1) une diminution du nombre de contraventions émises pour incivilités et (2) une amélioration du sentiment de sécurité dans l'arrondissement ».

⁶ Les objectifs d'intervention incorporés au contrat de Ville ont été fixés par le ROJAQ.

2- OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

En février 2008, les services de l'entreprise-conseil *Médiation sans frontière inc.* (MSF) sont retenus par la Ville de Montréal pour procéder à une évaluation des effets des interventions de l'EMU sur différents groupes sociaux partageant l'espace public de l'arrondissement Ville-Marie. Les premières observations effectuées sur le terrain amènent rapidement l'équipe de recherche à constater que l'EMU connaît de sérieuses difficultés d'implantation. En avril, l'équipe de MSF décide, avec l'accord du comité d'évaluation et du comité conseil, de réviser son plan de recherche. Il est alors convenu de centrer l'évaluation sur les pratiques d'implantation sans négliger, au besoin, l'analyse des pratiques d'intervention.

Pour des fins de clarté, il importe de reprendre les objectifs initiaux prévus (1) avant de présenter les objectifs réévalués qui guideront la structure du présent rapport (2) et qui ont été mis en place en avril-mai 2008.

2.1 PROJET D'ÉVALUATION INITIALE : DE FÉVRIER À AVRIL 2008

Le mandat initial de l'équipe de recherche consistait au départ à :

« Évaluer les effets des interventions sur les rapports entre les différents groupes (résidants, commerçants, individus de passage) qui partagent l'espace public tout en tenant compte de la collaboration offerte par les différents partenaires impliqués dans le projet ».

Le requérant principal espérait à ce titre obtenir un portrait des effets des interventions réalisées ainsi qu'un bilan de l'impact de l'implantation de l'équipe sur la qualité de vie des citoyens dans l'arrondissement Ville-Marie. Pour ce faire, l'équipe d'évaluation devait particulièrement s'enquérir du point de vue :

- 1) des personnes directement concernées par les interventions,
- 2) du milieu environnant comprenant les résidants et les commerçants et
- 3) des intervenants qui effectuent les interventions (ROJAQ et autres organismes collaborateurs) et des intervenants indirectement concernés (travailleurs de rue et partenaires de référence qui répondent à des besoins complémentaires).

Cependant, compte tenu de la durée du projet de recherche (moins d'un an), l'évaluation des effets envisagée ne promettait d'être que partielle : effets immédiats et à court terme des pratiques d'intervention. Par exemple, les impacts du projet EMU sur le sentiment de sécurité, sur la prévention des situations dites à risque ou sur la cohabitation harmonieuse

des personnes vivant ou transitant dans l'arrondissement Ville-Marie, quoique potentiellement perceptibles après un an d'activités, n'auraient pu véritablement être mesurés qu'après une plus longue période d'implantation et de déploiement des actions de l'équipe de médiation urbaine. C'est pourquoi le projet de recherche s'est finalement dessiné comme visant :

L'évaluation des premiers effets de l'implantation du projet EMU dans l'arrondissement Ville-Marie :

1. En établissant un état de situation de l'arrondissement avant et après l'implantation du projet.
2. En répertoriant et analysant les pratiques d'intervention de l'équipe du projet EMU (typologie des interventions, portrait des différentes dimensions des interventions et analyse des données, réalisation d'observations et d'entretiens).
3. En réalisant un bilan des effets des pratiques de l'équipe EMU, notamment eu égard :
 - À l'insertion sociale des personnes marginalisées (itinérants, jeunes de la rue, autochtones)
 - À l'état de la cohabitation sociale harmonieuse entre les différents usagers de l'arrondissement
 - Au nombre et à la qualité des pratiques de résolution de conflits
 - Au nombre de contraventions recensées avant et après l'implantation du projet
 - À l'évolution du sentiment de sécurité dans la zone concernée
 - Au constat de la saine gestion des incivilités et prévention des situations à risque.
4. En effectuant la recension des effets non-prévus des pratiques de l'équipe EMU.

2.2 PROJET D'ÉVALUATION DÉFINITIF : MAI À DÉCEMBRE 2008

L'équipe de recherche a entrepris, en avril-mai 2008, avec l'équipe EMU et sur acceptation du comité d'évaluation et du comité conseil, une démarche de réflexion, organisée sous la forme de journées de formation, dans le but de consolider l'implantation du service EMU. À la fin du mois de mai, l'EMU réoriente sa pratique afin de se concentrer sur une approche en résolution des conflits. Afin de bien camper la réorientation et la consolidation des principes d'intervention du projet EMU, il est convenu d'élaborer une Charte d'intervention⁷.

⁷ Cette Charte, au moment de rédiger le rapport, était en processus d'adoption au comité d'orientation

L'équipe de recherche entreprend par conséquent d'ajuster sa stratégie d'évaluation afin de prendre en compte les changements apportés au fonctionnement de l'équipe. Désormais, l'évaluation du projet devra se faire sur la base de trois objectifs:

- 1) Soutenir l'équipe EMU dans l'implantation du projet.
- 2) Analyser des cas-type de résolution des conflits et dégager de cette analyse un modèle d'intervention en résolution de conflits.
- 3) Répertorier les activités de l'équipe EMU.

1. Soutenir l'équipe EMU dans l'implantation du projet.

Cet objectif est poursuivi jusqu'en octobre 2008 afin de consolider la réorientation du projet entamée en avril et en mai 2008. Ce soutien est effectué à partir de l'analyse des cas-types (2^{ème} objectif) mais aussi à partir de celle induite de notre insertion dans les diverses activités de l'équipe (comité conseil, échanges avec l'équipe, suivi des démarches, etc.)

2. Analyser des cas-type de résolution des conflits et élaborer un modèle d'intervention en résolution de conflits

Cet objectif prévoit l'analyse en profondeur de quelques cas de résolution de conflits entrepris par l'EMU. Cette analyse en profondeur procède essentiellement par observation participante et par entretiens en profondeur avec les personnes engagées dans le processus (médiateurs, parties au conflit, partenaires...). L'analyse de ces cas vise à documenter le processus de résolution (stratégies, réactions des participantEs, évolution du processus) ainsi que sa portée. Le nombre et le type de cas sélectionnés dépend évidemment du volume des situations gérées par EMU mais aussi de la nature des problématiques en cause (l'idée étant ici de diversifier les types de problématiques).

À partir de l'analyse de ces cas-types, nous tenterons de dégager un modèle de processus de résolution des conflits éventuellement transposable à d'autres contextes.

3. Répertorier les différentes activités de l'EMU.

Cet objectif consiste à recenser les autres activités de l'EMU (promotion, création de lien avec les différents acteurs de l'arrondissement, etc.). Ceci implique :

- de les comptabiliser tel que prévu dans le projet d'évaluation initial, par l'entremise des fiches créées à cet effet;

- de mettre en place des outils de travail favorisant la création de dossiers afin que les interventions associées à une même situation y soient inscrites;
- de présenter un bilan descriptif de toutes les actions de l'EMU jusqu'en octobre 2008.

3- MÉTHODOLOGIE UTILISÉE POUR LES FINS D'ÉVALUATION

La collecte des données a été organisée sur la base d'une méthodologie «recherche-participative» ou «recherche-action».

3.1 ÉVALUATION PAR RECHERCHE-ACTION

La recherche-action, ou recherche collaborative, est une démarche de recherche qui conçoit la production et l'analyse des connaissances dans une démarche de co-construction entre les chercheurs et les acteurs du milieu concernés (Desgagné, 1997). Cette technique de recherche vise à soutenir les pratiques des acteurs du milieu dans lequel le projet de recherche est inséré. Autrement dit, il s'agit de procéder à l'évaluation des pratiques et actions en cours, de manière à ce que l'équipe de recherche participe (par ses activités de collecte et d'analyse des données continues) et accompagne les acteurs du milieu dans la réalisation de leur travail. Ce type de recherche permet aux acteurs du milieu de réajuster leurs pratiques au fur et à mesure que les données sont produites et analysées. Cette démarche nécessite une collaboration étroite et continue entre chercheurs, intervenants et promoteurs du projet (Mayer & Ouellet, 1991; Guba & Lincoln, 1989). Cette approche convient particulièrement bien aux projets en émergence ou nouvellement implantés. Le projet EMU, n'en étant qu'à son 6^e mois de fonctionnement au moment où l'évaluation débute, se prête donc particulièrement bien à ce type d'approche.

La mise en pratique de cette recherche-action a permis d'intervenir avec des techniques que ne permettent pas les autres types de recherche (ceux qui imposent une distance objective entre le chercheur et l'objet de la recherche). Concrètement, procéder par recherche-action a permis par exemple de procéder à des entrevues informelles «à chaud» avec l'équipe EMU sur le terrain, ce qui n'est pas possible dans d'autres techniques d'observations. En tout temps, les évaluatrices recueillaient leurs commentaires, leurs idées, recensaient leurs difficultés, leurs initiatives. L'équipe ne se contentait alors pas de répertorier et analyser les informations obtenues mais également de renvoyer à l'équipe EMU l'aide et le soutien nécessaire à la mise en pratique des initiatives suggérées.

Une telle technique permet par ailleurs de garantir une qualité optimale des résultats de la recherche évaluative :

- 1- L'équipe EMU a pu recevoir le nécessaire soutien aux démarches de réévaluation de l'implantation proposées. Ce soutien fut en tout temps adapté aux contraintes de terrain et put, de manière optimale, rester conforme aux objectifs initiaux proposés.

- 2- La recherche-action implique un partenariat actif avec l'objet d'étude. L'équipe des évaluatrices ainsi que l'équipe EMU ont donc entretenu des contacts constants et approfondis durant la durée de la période d'observation (jusqu'en octobre 2008). L'équipe d'évaluation a pu par là-même obtenir une connaissance la plus idéale possible de l'équipe EMU et de ses pratiques, ainsi que du contexte influençant en tout temps les actions de l'équipe EMU dans son quotidien.

3.2 PRÉSENTATION SOMMAIRE DES DÉMARCHES DE TERRAIN RÉALISÉES ENTRE FÉVRIER ET NOVEMBRE 2008

Concrètement, la méthode recherche-action effectuée entre les mois de février et octobre 2008 a donné lieu aux actions suivantes : réalisation d'observations *in situ*, entretiens semi-dirigés formels et informels, élaboration d'outils d'évaluation et d'outils d'implantation, organisation de journées de séminaires destinées à la refonte des pratiques et interventions de l'équipe sur le terrain, études de cas approfondies et analyse des dossiers d'intervention de l'équipe EMU.

De février à novembre 2008, il est possible d'identifier une progression certaine dans la manière dont ont été organisées les démarches empiriques de l'équipe d'évaluation. Au final, 15 heures par semaine environ ont été consacrées à la présence sur le terrain, le reste du temps étant employé à l'entrée de données ou à la procédure d'analyse, individuelle ou en équipe.

Tableau 1 : Présentation chronologique des démarches de terrain effectuées

	BILAN DES ACTIVITÉS PAR CATÉGORIES
FÉVRIER 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Premières démarches de terrain • Création d'outils de recherche pour l'équipe d'évaluation • Création d'outils d'intervention pour l'EMU • Entrevues réalisées avec les médiateurs et le coordonnateur
MARS 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Observations <i>in situ</i> générales • Entrevues informelles avec les médiateurs de l'EMU • Réunions-partage avec l'EMU et son coordonnateur • Entrée des données
AVRIL 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Journées (3) de réflexion sur le projet EMU • Entrevues formelles avec les partenaires • Entrée des données
MAI 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Journées (2) de réflexion sur le projet EMU • Entrée des données
JUIN 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Observations <i>in situ</i> générales • Observations <i>in situ</i> ciblées (cas-types) • Entrevues informelles avec les médiateurs de l'EMU • Entrevues formelles avec les utilisateurs (cas-types) • Entrée des données
JUILLET 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Observations <i>in situ</i> générales • Observations <i>in situ</i> ciblées (cas-types) • Entrevues formelles avec les utilisateurs (cas-types) • Entrée des données

	BILAN DES ACTIVITÉS PAR CATÉGORIES
AOÛT 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Observations <i>in situ</i> ciblées (cas-types) • Entrevues formelles avec les utilisateurs (cas-types) • Entrée des données
SEPTEMBRE 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Observations <i>in situ</i> ciblées (cas-types) • Entrevues formelles avec les utilisateurs (cas-types) • Entrevues formelles avec les membres du comité conseil • Entrée des données • Début des analyses finales
OCTOBRE 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Observations <i>in situ</i> ciblées (cas-types) • Entrevues formelles avec les utilisateurs (cas-types) • Analyses et rédaction du rapport
NOVEMBRE/ DÉCEMBRE 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Observations <i>in situ</i> ciblées (cas-types) • Entrevues formelles avec les utilisateurs (cas-types) • Analyses et rédaction du rapport

3.3 OBSERVATIONS *IN SITU*

Le total du temps passé par l'équipe de recherche sur le terrain en seules activités d'observation est considérable (environ 260 heures).

Les observations sur le terrain sont les démarches empiriques auxquelles ont été consacrées le plus de temps. Afin d'évaluer les activités de l'EMU, il était en effet nécessaire de procéder à une étude minutieuse de leurs activités quotidiennes, afin de recenser ces activités, les comprendre, les évaluer et, le cas échéant, les orienter.

Plusieurs types d'observation ont cependant été réalisés. Ces observations ont permis de suivre l'équipe EMU sur le terrain lors de ses «patrouilles», de participer à des rencontres du comité conseil, à des réunions d'équipe organisées par l'EMU, à des discussions de cas de résolution de conflits ainsi qu'à des initiatives de promotion des activités de l'ÉMU auprès des partenaires. Le détail de ces démarches est développé dans la partie suivante.

3.4 ENTREVUES FORMELLES ET INFORMELLES

Le second grand type de démarche empirique réalisé par les chercheuses sur le terrain a constitué en entrevues susceptibles de contribuer, par un apport substantiel de données en profondeur, à la collecte des données.

La technique utilisée pour conduire les entrevues a été, en tout temps, de type qualitatif semi-directif. Le format des questions, loin de constituer en la passation de questionnaires précis destinés à obtenir des résultats sous forme de sondages, prenait au contraire la forme de questions peu nombreuses (4 à 5 maximum lors d'une entrevue) mais permettant la libre expression de la personne interrogée ainsi que la récolte de son point de vue sur un point donné. Ainsi, les résultats obtenus grâce à ce type d'entrevue permettent d'aller en profondeur dans les perceptions des personnes interrogées, mieux les comprendre, voire découvrir des perspectives inexplorées jusqu'alors.

Pour permettre d'agir en tout temps et d'improviser des entrevues à chaque moment opportun, il fut décidé de ne pas enregistrer et de pratiquer la prise de notes, parfois au moment de l'entrevue mais le plus souvent à la fin de l'entrevue. Ceci a permis de pouvoir réaliser des entrevues sur le terrain, «à chaud», sans se préoccuper de la présence de matériel technique.

La plupart des entrevues eurent lieu en face à face entre la chercheuse et la personne interrogée. Cependant, dans le cas des entrevues avec les partenaires, les entrevues eurent lieu au téléphone.

Quatre groupes ont été interrogés dans le cadre de la recherche : les membres de l'équipe EMU (médiateurs et coordonnateur), les partenaires de l'EMU (approchés dans les démarches promotionnelles), les membres du comité conseil et enfin les utilisateurs ayant assisté, soit en tant que partie, soit en tant que témoin ou tiers, à une intervention de l'EMU.

3.5 ÉLABORATION D'OUTILS

Une troisième grande catégorie d'actions empiriques de l'équipe de recherche, outre les observations et les entrevues, a consisté en la création d'outils de travail.

Ici, deux types d'outils (fiches et dossier), sous forme de formulaires papier, ont été créés par l'équipe de recherche et distribués à l'EMU dans le but de compiler des informations et de favoriser la communication au sein de l'équipe de médiateurs.

La création de ces outils a permis le recensement des données concernant les activités de l'EMU au quotidien, mais de manière cette fois quantitative et, ce, en tout temps (durant la présence et l'absence de l'équipe de recherche). Les fiches étaient remplies par les intervenants de l'EMU eux-mêmes.

Il s'agissait notamment de répertorier :

- les interventions administratives de l'EMU
- leurs interventions
- leurs activités de promotion
- leurs activités de prises de contact et d'entrevues avec les usagers et les partenaires
- les suivis effectués

L'intégralité de ces outils est annexée (annexe 1) au présent rapport.

3.6 ORGANISATION DE JOURNÉES DE SÉMINAIRE AVEC L'ÉQUIPE EMU

Après les premières observations effectuées jusqu'aux mois de mars et avril 2008, un constat apparaît : l'EMU connaît de véritables difficultés d'implantation. Les cas sur lesquels l'équipe intervient sont bien moins nombreux que prévus, l'équipe des médiateurs est très instable, les objectifs et le mandat du projet ne sont pas clairs. De l'avis de tous (équipe et comité d'évaluation, comité conseil et partenaires, médiateurs eux-mêmes) il est décidé que doivent être organisées des journées de travail sous forme de séminaire durant le mois de mai afin de réorienter l'équipe EMU dans sa

compréhension du projet ainsi que dans ses pratiques. Ces journées de séminaires, organisées par l'équipe de recherche, ont été au final une étape fondamentale dans la réalisation de la recherche. Celle-ci, plus que jamais, a mérité sa dénomination de «recherche-action».

Ces journées ont été au nombre de 5 et ont pris la forme de rencontres hebdomadaires tout au long du mois de mai 2008. Elles se sont déroulées hors des locaux du ROJAQ. Elles ont consisté en des discussions, des débats, des rétroactions et des activités de travail et d'exercices sous forme de séminaires animés sous la direction de Mylène Jaccoud.

3.7 ÉTUDES DE CAS ET ANALYSE DES DOSSIERS D'INTERVENTION

La cinquième et dernière grande catégorie des démarches empiriques réalisées par l'équipe de recherche a consisté en l'étude approfondie de quatre cas précis sur lesquels est intervenue l'équipe EMU tout au long de l'année 2008.

La décision d'étudier des cas particuliers plus en profondeur a été prise considérant la complexité de la gestion d'un cas. En effet, de simples observations générales n'auraient pas permis une bonne connaissance des activités de l'EMU, de son fonctionnement général et surtout n'aurait pas donné de possibilité d'observation longitudinale (évolution d'un dossier sur une période de temps). Quatre cas ont donc été sélectionnés sur l'ensemble des dossiers suivis par l'EMU.

3.8 LIMITES DE L'ÉTUDE ET BIAIS OCCASIONNÉS

Avant de procéder aux analyses des informations recueillies, un dernier point s'impose concernant les limites des démarches empiriques effectuées dans le cadre de la présente recherche.

Avant tout autre chose doit être soulignée la perte de temps occasionnée par les prévisions originales du projet d'évaluation. Quand l'équipe de recherche entreprend l'étude de terrain en février 2008, il est question d'évaluer l'impact et les effets des pratiques d'intervention de l'équipe EMU. Or les premiers constats effectués sur le terrain rendent impossible toute forme d'évaluation car l'équipe ne se trouve pas complètement implantée. Les dossiers soumis sont peu importants ou provisoires et la quasi-intégralité des activités de l'équipe consiste à réaliser des initiatives de promotion pour se faire connaître des différents intervenants et usagers du centre-ville. Aucune de ces activités ne se trouve réellement évaluable. L'équipe de recherche est donc dégagée de ses fonctions premières et réengagée pour procéder au soutien à l'implantation et à la réorganisation du projet. Le mois de mai étant consacré aux séminaires de réorientation,

le travail effectif de l'équipe de recherche sur l'évaluation de cette implantation ne commence que début juin. Les analyses des données ainsi que la rédaction du présent rapport nécessitant que les activités d'observation cessent en novembre 2008, les chercheurs n'auront bénéficié au final que de 6 mois d'observations pour réaliser la recherche.

Enfin, ces mêmes raisons ont rendu nécessaire une action très participative et accompagnante de la part de l'équipe de recherche. Les évaluations finales sont donc éloignées des objectifs d'objectivité de départ : la recherche fut très participative et nombre des actions envisagées dans ce rapport ont été teintées des interventions des chercheurs. Évaluer ce qui a par soi-même été généré exige une capacité de distance et de réflexion encore plus grande : les analyses furent en quelque sorte effectuées au premier et au second degré.

**SECONDE PARTIE :
ANALYSE DE
L'IMPLANTATION DU
PROJET EMU**

1- PREMIÈRE PHASE D'IMPLANTATION DU PROJET (FÉVRIER À MAI 2008)

L'équipe de recherche devient opérationnelle en février 2008. Commence alors une importante démarche d'observation visant à appréhender les tâches de l'équipe EMU et à débiter l'analyse de ses interventions.

1.1 DÉCOUVERTE DU FONCTIONNEMENT DE L'EMU : LES ACTIVITÉS D'OBSERVATION

L'équipe de recherche a consacré 98 heures sur le terrain en seules activités d'observation lors de la première phase d'implantation (février à mai 2008).

Les observations sur le terrain sont les démarches empiriques auxquelles ont été consacrées le plus de temps entre les mois de février et avril. Afin d'évaluer les activités de l'EMU, il était en effet nécessaire de procéder à une étude minutieuse de leurs activités quotidiennes, afin de recenser ces activités, les comprendre, les évaluer et, le cas échéant, les orienter.

Plusieurs types d'observation ont cependant été réalisés. Ces observations ont permis de suivre l'équipe EMU sur le terrain lors de ses «patrouilles», de participer à des rencontres du comité conseil et à des réunions de l'équipe EMU. Le détail de ces activités est présenté ci-dessous.

1.2 SUIVI DE L'ÉQUIPE EMU PENDANT SES «PATROUILLES»

Les observations sur le terrain ont consisté essentiellement en le suivi des «patrouilles» effectuées au quotidien par l'équipe. Ces observations ont commencé dès le mois de février-mars 2008, quand les deux responsables du terrain de la recherche ont rejoint l'équipe dans leur quotidien. A ce titre, les techniques d'observation participantes utilisées en méthodes qualitatives ont été privilégiées. Elles ont permis avant tout autre chose la compréhension et la perception des activités observées sur le terrain. Afin de connaître l'EMU, d'observer son organisation générale, la répartition de ses tâches, mais aussi les dossiers suivis, les difficultés rencontrées, les forces à développer, une présence au quotidien des chercheurs a été nécessaire. En effet, la perception du travail de l'EMU fut grandement facilitée par la possibilité d'intégrer la routine de l'équipe au quotidien. De mars à avril, le suivi de l'EMU pendant ses patrouilles a permis d'avoir une idée précise des journées typiques de l'EMU. Le temps passé sur le terrain consistait en des observations des rues, commerces et parcs dans lesquels les problèmes nécessitant la présence de l'EMU se faisaient sentir, en contacts pris avec les usagers, en familiarisation de l'EMU avec la réalité du terrain sur lequel elle doit intervenir.

1.3 PARTICIPATION AUX COMITÉS CONSEILS

L'équipe des évaluatrices a participé à l'ensemble des réunions du comité conseil tenu au cours de l'année 2008. Quatre comités conseils ont eu lieu; tous ont duré en moyenne 3 à 4 heures. Ces comités ont eu lieu les :

- 22 février 2008
- 29 avril 2008
- 9 juin 2008
- 9 octobre 2008

La présence de l'équipe de recherche à ces comités avait trois objectifs précis : présenter les avancées de la recherche en cours et rendre compte des difficultés rencontrées (notamment concernant la réorientation du projet et la refonte de la charte d'intervention), observer les débats en cours, prendre part aux débats sur la base des constats effectués sur le terrain.

1.4 RÉUNIONS D'ÉQUIPE ORGANISÉES PAS L'EMU

En février, avril et juillet surtout, les membres de l'équipe de recherche ont assisté à des rencontres d'équipe (médiateurs et coordonnateur). L'équipe EMU se réunit sur une base hebdomadaire une fois par semaine depuis la mise en place de sa structure définitive (jusqu'au mois de mai, les membres de l'EMU souffraient d'un manque de stabilité à cause de départs et d'embauches). Les chercheuses ont assisté à quelques-unes de ces réunions. Au début de l'année, les réunions d'équipe en présence des chercheuses visaient davantage à structurer l'équipe, présenter les outils et leur utilisation. Vers la fin de l'année, il ne s'agissait plus que de rendre compte des activités de gestion des conflits en cours, de faire le point sur les dossiers suivis et de recueillir des commentaires qualitatifs sur les pratiques de terrain.

1.5 INITIATIVES DE PROMOTION

Dans le cadre de ces observations, une présence a été assurée pendant certains événements de promotion. Lors de ces initiatives, l'EMU publicisait sa présence nouvelle parmi les différents acteurs du Centre-ville, promouvait ses activités et partait à la recherche de nouveaux partenaires. L'équipe de recherche a participé à certaines de ces activités de promotion, essentiellement de février à avril. Celles-ci prenaient en effet une part très importante du temps travaillé par l'EMU. L'équipe de recherche assistait en particulier à des activités de promotion (forum organisé par la ville, promotion devant des services de police et devant des organismes communautaires du centre-ville), pour un total de 10 heures environ sur cette première période d'observation.

1.6 PERCEPTIONS DE L'EMU : ENTREVUES EFFECTUÉES AVEC LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE EMU ET LES PARTENAIRES

Dans le cadre de l'évaluation de l'implantation, trois groupes de personnes ont été interrogés: les membres de l'équipe EMU (médiateurs et coordonnateur), des partenaires de l'EMU (approchés dans les démarches promotionnelles) et des membres du comité conseil.

Une première entrevue formelle eut lieu en février 2008 avec le coordonnateur de l'équipe et deux médiateurs. Elle prit la forme de questions semi-dirigées et dura en moyenne 2 heures. Les questions posées furent les suivantes : «Comment définirais-tu l'EMU, sa mission?» «Comment décrirais-tu ton rôle au sein de l'équipe EMU?» «Comment l'EMU agit-il au quotidien?» «Rencontres-tu des difficultés particulières, ou au contraire vois-tu des choses positives dans la pratique des interventions de l'EMU?».

L'équipe des médiateurs fit aussi l'objet de nombreuses entrevues par la suite sur le même modèle. Le même type de questions devait en effet être posées aux médiateurs afin de s'assurer des perceptions de chacun, de comprendre les différences dans les discours, faire le point sur les forces autant que les faiblesses, les initiatives autant que les doutes, à la fois de l'équipe elle-même mais également du projet EMU lui-même tel que vécu par les intervenants. Les entrevues en équipe se faisaient au bureau de l'EMU (dans les locaux du ROJAQ). Les entrevues en personne se faisaient de manière plus intime. Pour obtenir des propos dénués de contraintes dans la mesure du possible, elles avaient lieu dans tout lieu propice aux confidences. Ces entrevues durèrent entre un quart d'heure et une heure. Ainsi, un second type d'entrevue fut réalisée avec les membres de l'EMU, informelles, la plupart du temps à chaud. Cette fois, ces entrevues se déroulèrent pendant tout le temps de la présence des chercheuses sur le terrain. Ces entrevues avaient pour objectif d'obtenir, consécutivement à une intervention de l'EMU sur le terrain, une rétroaction immédiate sur la prestation de l'intervenant. On leur demandait systématiquement de répondre à des questions «à chaud». Ces questions étaient de type : «Peux-tu me résumer ce qu'il vient de se passer?» «Pourquoi as-tu décidé d'agir de cette manière?» «Quels sont, selon toi, les avantages et les inconvénients de (l'intervention réalisée)»? «Qu'est-ce qu'il va se passer maintenant selon toi?» «Que vas-tu faire maintenant? Pourquoi?».

De la même manière qu'il fut nécessaire d'obtenir les perceptions des médiateurs et du coordonnateur sur un projet tel que l'EMU, des entrevues avec les partenaires du projet s'imposaient. En effet, des entrevues avec les intervenants eux-mêmes nous renseignaient sur la manière dont le projet était compris et appliqué en pratique. Deux grandes séries

d'entrevues furent donc conduites : avec des personnes responsables de la saisine⁸ de l'EMU (22 partenaires) et les personnes responsables de la structure et de la cohérence du projet (10 membres du comité conseil).

Toutes ces entrevues, pour des raisons de contraintes horaires mais aussi de «confort» des répondants et de confidentialité, se firent par téléphone. Elles firent l'objet de prises de notes systématiques. Elles durèrent toutes entre 30 minutes et 1h30.

1.7 ANALYSE DES OBSERVATIONS EFFECTUÉES LORS DE LA PREMIÈRE PHASE DE L'IMPLANTATION DU PROJET

Au moment où l'équipe d'évaluation entre sur le terrain en février 2008, l'équipe EMU connaît des difficultés d'implantation. Ces difficultés ont pour principale cause une crise d'envergure touchant à la fois le projet, l'équipe mais aussi ses différents partenaires. Cette crise se traduit essentiellement, au départ, par un manque de cohérence au niveau de la compréhension collective du projet (l'équipe EMU autant que ses partenaires et ses responsables), particulièrement concernant les objectifs de départ du projet et leurs applications sur le terrain. Elle a pour conséquence un déplacement des objectifs de départ et un enlisement progressif de l'équipe dans ses activités; elle a également un impact sérieux sur l'identité et le bien-être de l'équipe. Ces difficultés, identifiées par l'équipe EMU elle-même et observées par l'équipe d'évaluation, ont donné lieu dès avril 2008 à des journées de séminaire afin d'amener l'équipe à une compréhension commune de la philosophie et des principes d'action du projet.

Dans cette partie, seuls sont décrits les enjeux de l'implantation, enjeux partagés par l'EMU, certains partenaires et observés par les chercheuses. La description des interventions de l'équipe sur le terrain, notamment en ce qui a trait au nombre et au genre des interventions, est développée dans la partie suivante (Troisième partie : Analyse des interventions).

STRUCTURE PROBLÉMATIQUE DU PROJET EMU

Le premier constat à établir dès l'entrée en fonction de l'équipe de recherche est celui de la lourdeur de la structure d'encadrement de l'équipe des intervenants. Avant même que ne soient mises en cause les activités de l'équipe avant le mois de mai 2008, il convient de rappeler que l'EMU est constituée d'intervenants aux profils multiples et dont les mandats originels ne sont pas clairs. En effet, pour des raisons de partage des attributions et responsabilités du projet lors de sa création, certains intervenants ont été recrutés et

⁸ Le terme *saisine* est utilisé ici pour désigner le fait, pour une institution, d'être saisi d'une demande de service

engagés par le ROJAQ tandis que d'autres ont été recrutés et fournis par le YMCA de Montréal. Les contrats d'embauche sont par conséquent sensiblement différents entre les intervenants de l'équipe.

Les intervenants relevant du ROJAQ ont été embauchés sur la base de leur potentiel à assumer les tâches d'un médiateur. Les intervenants fournis par le YMCA sont quelque peu différents : bien qu'eux-mêmes aient reçu une formation en médiation et travaillant au quotidien dans les locaux du ROJAQ, certains possèdent des profils plus axés en travail de rue, du moins en ce qui concerne les deux derniers intervenants embauchés dans ce cadre. L'affiche du YMCA présentant l'offre d'emploi précisait d'ailleurs qu'étaient recherchés des «travailleurs de rue», ce qui n'est pas sans créer une confusion dans les attentes des employeurs, du candidat et de l'équipe déjà en place. Deux médiateurs quittèrent donc leur emploi dans les premiers mois, l'un en automne 2007 et l'autre dès le printemps 2008, déçus par rapport à leurs attentes de départ. Ces mouvements au sein de l'équipe imposèrent une restructuration et de nouvelles embauches, ce qui ne facilita pas le processus d'implantation.

L'équipe ne se trouve stabilisée que depuis le mois de juin 2008. Actuellement, un médiateur est toujours sous la responsabilité du YMCA. Bien que la personne en question ait, cette fois, un parfait profil de médiateur et soit très intégrée dans l'équipe, il n'en reste pas moins que continuent à se faire sentir les lourdeurs administratives dues à la dualité des employeurs : Gestion des congés et du salaire, sentiment de « devoir des comptes » au YMCA de Montréal alors que les trois autres médiateurs tout comme le coordonnateur continuent à être employés directement par le ROJAQ.

Mentionnons enfin que le recrutement d'un médiateur par le YMCA de Montréal pourrait tout à fait trouver sa justification dans la volonté d'un partage des responsabilités et la codirection de l'équipe. Il faut cependant se demander si ce double partenariat pose plus de problèmes qu'il n'apporte de satisfaction. Le YMCA n'est pas impliqué dans l'organisation du quotidien de l'équipe et cette structure organisationnelle impliquant deux employeurs nous semble quelque peu lourde pour la gestion, au final, d'une équipe composée de 3 à 4 employés. Ajoutons qu'au cours des années 2007 et 2008, le YMCA n'aura référé, en tout et pour tout, qu'un seul cas à résoudre à l'équipe EMU.

INSUFFISANCE DES DEMANDES DE SERVICE

Le second constat effectué dès les premiers temps passés par les chercheuses sur le terrain est celui de l'insuffisance du nombre, pour ne pas dire l'inexistence de demandes d'intervention déléguées à l'EMU. De février 2008 (date de mise en place de l'équipe de recherche) à avril 2008, seules deux demandes de service provenant des partenaires ont

été confiées à l'EMU. Ces deux cas consistaient en des problématiques typiques concernant l'occupation d'espaces publics par des personnes marginalisées. Un premier cas concernait un abri de fortune construit par une personne itinérante sur la rue Sainte Catherine (référé par l'arrondissement), l'autre cas référé par un poste de police concernait des problèmes d'hygiène dans le métro (des itinérants, n'ayant aucune possibilité de se rendre ailleurs, urinaient dans le métro). Ces deux références n'ont pu au final faire l'objet d'aucune intervention poussée de l'EMU puisque les cas ont été réglés directement par les autorités locales : dans le premier cas, les personnes marginalisées ont été déplacées avant que toute intervention de l'EMU ait été rendue possible, tandis que dans le second, l'intervention de l'EMU s'est limitée à faire de l'observation.

Il faut dire que la majeure de l'intervention de l'EMU à cette période consistait à faire des patrouilles pour fins d'observation. Jusqu'en mai 2008, on recense peu d'activités concrètes auprès des commerçants ou des résidents de l'arrondissement (voir la partie suivante «Analyse des interventions» pour le détail de ces activités). L'équipe réalise peu ou pas de travail proactif et se contente bien souvent de «développer un contact», ce qui, en pratique, consiste à se promener dans le quartier et à tenter de se faire connaître en donnant des «bonjour» à tout usager susceptible de faire appel à leurs services. Cette pratique du «bonjour» est souvent créatrice de biais (partialité), de résultats peu productifs (les usagers ne se rappellent pas d'eux malgré leur présence constante) ou de résultats contre-productifs (irritation possible de certains itinérants, surtout en contexte d'intoxication, en leur présence).

L'absence de demandes de service s'explique, selon les médiateurs, alors par trois raisons : la première étant la nouveauté du projet et le fait que les différents partenaires ne connaissent encore que pas ou peu la présence de l'EMU; la seconde étant qu'un désaccord persiste chez certains partenaires en rapport à la mission des médiateurs; la troisième est que l'impact de la crise identitaire à laquelle est confrontée l'équipe depuis sa création influe négativement sur l'implantation du projet et la nature des interventions posées. Ainsi, les médiateurs semblent pris dans un cercle vicieux : absence de saisines et d'interventions faisant en sorte qu'ils ne sont pas en mesure de présenter des cas-types lors d'activités promotionnelles, ce qui en retour, nous l'imaginons bien, ne contribue pas à mousser les demandes de service et accentue la crise identitaire que nous observons.

CRISE IDENTITAIRE DE L'ÉQUIPE ET DU PROJET

Le plus important des problèmes rencontrés est identifié dès la première réunion du comité conseil par l'équipe d'évaluation et lors des nombreuses journées d'observation passées sur le terrain dans le sillage des médiateurs. Ce problème concerne la mission

fondamentale et la raison d'être du projet, ce qui confère à EMU sa définition et son identité.

CAUSES DE LA CRISE IDENTITAIRE : UN PROBLÈME DE DÉFINITION DES CONCEPTS, DES OBJECTIFS ET DES TÂCHES

Il est possible, dès les premiers jours de terrain, de constater à quel point les différences de perception sont grandes entre médiateurs et partenaires sur les définitions, les mandats, les objectifs de base du projet. Le premier comité conseil observé en date du 22 février 2008 fait ressortir un certain nombre de conflits sur les définitions de certains concepts et l'orientation des objectifs de l'EMU. L'EMU apparaît à ce stade comme un projet rassembleur entre différents organismes et différentes institutions ayant parfois des intérêts fort opposés. Or il appert que les concessions ne sont pas faciles à faire. L'EMU doit-il répondre aux attentes de tolérance des organismes communautaires? De faire respecter des lois et les règlements comme les postes de police? De répondre aux plaintes des résidents parvenant à l'arrondissement?

Néanmoins, jusqu'en mai 2008, les intérêts divergents ne sont pas le monopole des partenaires présents sur le comité conseil : Les médiateurs eux-mêmes ont des intérêts très divers et cela se ressent dans leurs pratiques. Pour une première médiatrice (qui quittera son poste en mai), l'important est de faire du travail de rue. L'approche de proximité lui apparaît en effet essentielle. Pour un autre médiateur, ce qui importe est de participer aux changements des mentalités et de participer à l'éducation des personnes cohabitant dans le quartier. Une troisième médiatrice entend davantage s'occuper de la promotion du projet via des méthodes de communication. Les autres médiateurs parviennent peu à distinguer les activités de médiation de celles de résolution de conflit quand il s'agit de les appliquer à la réalité de l'arrondissement Ville-Marie et surtout aux attentes des partenaires. Reste que des entrevues avec les médiateurs conduisent au constat que la mission de l'EMU est perçue comme « le seul moyen de rétablir l'harmonie, en expliquant aux uns qui sont les autres. Apprendre à tout le monde à vivre ensemble en somme ». Ce qui se trouve fort éloigné des objectifs premiers de la mission.

De sorte qu'il devient concrètement impossible de distinguer sur le terrain :

- Quelle définition conserver de la «cohabitation harmonieuse», concept qui semble varier pour chaque partie. Ex : comment intervenir auprès d'une personne marginalisée sans avoir un parti pris?
- Comment mettre en place et combiner les activités de médiation, prévention des risques et prévention des conflits. Ex : est-il réaliste de viser le quota de 250

interventions par semaine et cinq médiations par mois alors que seuls deux cas ont été référés en presque un an et que les autres projets québécois de résolution des conflits citoyenne traitent en moyenne 40 demandes de service par année et réalisent, bon an mal an, près de trois à cinq médiations par année?

- Quand faire des interventions «préparées» versus «à chaud» : l'EMU doit-il de manière proactive se promener sur le terrain et intervenir à chaud, sachant que le temps passé dehors est autant de temps qui n'est pas consacré à la préparation des cas?
- Si l'on doit se contenter d'intervenir auprès de personnes (individus) ou si les interventions peuvent inclure les organismes et associations, syndicats, etc. : l'EMU doit-il se contenter d'intervenir sur des cas réalisables entre deux personnes en conflit ou peut-il espérer traiter de dossiers plus complexes, impliquant des associations de résidents et organismes, sachant qu'ils n'ont que peu les moyens de faire de telles interventions?
- Si les interventions doivent être préventives («bien-être», réduction des irritants potentiels) ou au contraire être des interventions «conflits» : comment l'EMU peut-il concilier des activités aussi différentes que des rappels de réglementation et de la distribution de cendriers à des pratiques de résolution de conflits?
- Si seuls les usagers locaux sont concernés ou si les interventions doivent se faire avec les usagers de passage : l'EMU doit-il entreprendre des rappels et des interpellations auprès d'automobilistes présents dans le quartier ou de passants ou au contraire doit-il se concentrer sur les problématiques plus «typiques»?

Ces questionnements se trouvent être des problèmes majeurs et de fond : la crise d'identité de l'équipe apparaît difficile à désamorcer.

1.8 CONSÉQUENCES DE LA CRISE IDENTITAIRE

CONSÉQUENCES DE LA CRISE IDENTITAIRE SUR LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE :

Les malaises causés par la crise identitaire ont bien sûr des répercussions importantes sur l'équipe, répercussions observées par les chercheuses et exprimées lors des entretiens auprès des médiateurs et du coordonnateur.

Tout d'abord, les objectifs à atteindre initialement visés par le projet (notamment la réalisation de 250 interventions par semaine et de cinq médiations par mois) sont

irréalistes eu égard au degré d'implantation du projet à ce stade et de projets similaires à l'EMU. Dès lors, les membres de l'équipe sont naturellement incités à grossir leurs activités quand vient le temps du compte-rendu, afin de satisfaire autant que possible aux exigences de départ. Par exemple, une activité de promotion peut donner lieu au remplissage d'un formulaire-intervention par personne rencontrée, un «bonjour» peut être qualifié de «prise de contact ou de création de lien» (activité souhaitée dans les premiers temps du projet qui sera abandonnée par la suite).

De même, toujours pour la période précédent mai 2008, l'organisation interne de l'équipe n'est pas efficace. Aucun programme des activités de la journée ni des dossiers en cours n'est présent au jour le jour. Aucune transmission des données au moment des changements d'équipe n'est constatée. L'équipe EMU a créé des sous-équipes qui se croisent, échangent des propos personnels et cordiaux sans se transmettre les observations en cours, ce qui conduit à une importante perte d'information. On retrouve le même genre de lacunes en ce qui concerne la gestion des horaires, de la vie d'équipe, l'utilisation des outils de base (formulaire terrain ou dossiers absents). Ces lacunes ne sont pourtant pas dues au manque de professionnalisme des médiateurs, bien au contraire : elles sont la conséquence d'une incompatibilité entre les objectifs fondamentaux du projet et la réalité du terrain. Devant des objectifs contradictoires, devant la réticence des usagers et partenaires, devant le vide de précédents, l'équipe ne peut plus se fixer des priorités d'action, encore moins travailler de manière solidaire à leur réalisation.

Plus inquiétant cependant à ce stade : un découragement visible est constaté en pratique et dénoncé en tout temps par les médiateurs eux-mêmes. Ils auto-dénonceront, en réunion d'équipe, leurs problèmes et différences tel le manque de tolérance, de communication entre eux, le stress, le manque d'équité au sein de l'équipe. Mais surtout, l'équipe souffre d'un manque majeur de reconnaissance des usagers et partenaires et sont persuadés de n'être ni pris au sérieux, ni aidés, ni soutenus, ne pas avoir la sécurité de s'exprimer librement car en tentative constante de correspondre à des attentes diverses voire antagonistes, etc. De sorte que le temps passé par l'équipe à «débriefer» sur l'émotif de chacun est étonnant et très inattendu.

Les activités de promotion sont un autre exemple de ces divergences. En début de projet, la manière dont l'EMU organise ses activités de promotion est à revoir : Les expériences sont trop nombreuses, non planifiées ni organisées et donnent lieu à des résultats tenant de l'auto-sabotage. A titre d'exemples :

- Effectuant une activité de promotion dans un service de police, l'EMU dira qu'elle ne compte pas faire de la «gestion de crise» ou intervenir à leur place,

alors qu'un des objectifs du projet est justement de trouver une alternative à la judiciarisation;

- Effectuant une activité de promotion dans plusieurs centres communautaires, l'équipe ne parviendra pas à convaincre de la nouveauté ou de l'originalité du projet et laissera à penser que ses pratiques seront redondantes par rapport aux activités déjà menées par les différents groupes. À une occasion, l'équipe ira même avouer, en réponse à une demande de précision d'un intervenant qui s'inquiète de savoir en quoi les interventions de l'EMU seront différentes des leurs, «n'en être qu'au début et ne pas trop savoir quoi faire pour le moment».

CONSÉQUENCES DE LA CRISE IDENTITAIRE SUR LES ACTIVITÉS QUOTIDIENNES DE RÉOLUTION DES CONFLITS :

Tous ces problèmes ont des conséquences pratiques non-négligeables, dont une consiste en beaucoup de temps passé à l'extérieur par l'équipe sans but autre que de se faire connaître des usagers, apprendre à connaître le milieu et tâcher de trouver des moyens d'intervenir d'une manière ou d'une autre. En effet, de février 2007 à avril 2008, les activités principales des médiateurs vont consister à patrouiller sans trop savoir quoi chercher. Ce sont les lieux et le temps qui guident ces déplacements et non les situations recherchées. Dispose-t-on d'une heure? On décide d'aller dans tel quartier qui est moins loin. A-t-on plus de temps? On se déplace un peu plus loin. L'équipe est à ce point en manque de repères que ces pratiques de déplacement deviennent de véritables conduites d'évitement qui atteignent durement le moral de l'équipe et l'entraînent à éviter toujours plus de passer à l'action.

Il devient de ce fait impossible pour l'EMU d'identifier le moment propice lors d'une intervention «à chaud». L'équipe se retient donc d'intervenir, jusqu'au mois d'avril 2008, dans les cas suivants : en cas de consommation ou d'intoxication, en cas d'intervention à venir de la police, quand l'utilisateur fait preuve manifeste de mauvaise volonté, si l'utilisateur parle déjà à une autre personne, ou dort, ou mange, ou écoute de la musique sur son baladeur, car on ne veut pas «déranger» ou violer l'intimité de la personne, quand on craint de déranger les commerçants dans leurs activités (un restaurant par exemple n'est pas approché aux heures de pointes – repas -, or c'est le seul moment où tout le personnel est présent).

Il devient enfin de plus en plus impossible de déterminer la raison pour laquelle l'EMU doit intervenir. L'équipe doit-elle par exemple intervenir si elle est témoin d'un échange de drogue sur un site? Si elle est certaine que le problème ne pourra être résolu sans aide supplémentaire? Les interventions comprennent-elles le ramassage de seringues, la

distribution de cendriers? A quel moment faut-il intervenir? Doit-on remettre l'intervention si la personne est intoxiquée ou en colère? Comment et quand l'approcher dans le cas contraire? Et que lui dire surtout, dans la mesure où les rappels de la réglementation irritent plus qu'ils ne fonctionnent?

1.9 POINT DE VUE DES PARTENAIRES APPROCHÉS PAR L'EMU DANS LE CADRE DE LEUR CAMPAGNE PROMOTIONNELLE

Depuis l'implantation du service en juillet 2007, les médiateurs de l'EMU ont réalisé une importante campagne promotionnelle auprès d'une soixantaine d'associations, d'organismes communautaires et publics œuvrant dans l'arrondissement Ville-Marie. Ces campagnes avaient pour objectif de faire connaître la création de l'EMU et d'espérer que les différentes institutions œuvrant dans le Centre-ville feraient appel à l'EMU s'ils rencontraient des cas susceptibles d'entrer dans leurs mandats.

En avril et mai 2008, avant la réorientation des pratiques réalisée par l'EMU, les groupes ayant fait l'objet d'une campagne de promotion furent retracés par les chercheuses à fins d'entrevues. Deux types d'entrevues furent alors conduits : une première série avec les personnes qui n'avaient jamais, selon les médiateurs, transmis de cas d'intervention à l'EMU, une seconde série avec les personnes qui, au contraire, avaient orienté des personnes en conflit vers le service EMU.

L'équipe de recherche a réalisé au final 22 entrevues téléphoniques (mai-juin 2008) auprès de ces partenaires, 8 ayant orienté des personnes en conflit vers le service EMU et 14 n'en ayant orienté aucune. La quasi-totalité des partenaires ayant orienté des cas vers l'EMU ont été interviewés. Ceux n'ayant pas en apparence dirigé des personnes en conflit vers le service EMU étant plus nombreux, les chercheuses ont opté pour un échantillonnage selon les critères suivants : (1) diversification par types d'organismes/associations et (2) saturation des données recueillies.

Les entretiens visaient à investiguer les thèmes suivants :

- Motivations à faire appel ou non au service : pourquoi la personne (ou l'institution) avait-elle décidé de transmettre (ou ne pas transmettre) des cas à l'EMU?
- Conception du service : qu'a compris la personne (ou l'institution) du mandat de l'EMU? Qu'en pense-t-elle?
- Attentes par rapport à l'EMU : comment la personne (ou l'institution) envisagerait-elle les actions de l'EMU ou son mandat afin de permettre à l'EMU de répondre à ses besoins ou à ses attentes, ou aux besoins et attentes de toutes les personnes agissant sur le Centre-ville? Pourquoi?

Leurs propos nous ont permis d'évaluer, en partie, les stratégies promotionnelles de l'EMU ainsi que de mieux comprendre les difficultés d'implantation du projet, dont le peu de cas en résolution des conflits traités par les médiateurs entre juillet 2007 et avril 2008.

PROFIL DES INTERVIEWÉS

Les 14 interviewés qui n'ont pas orienté de personnes en conflit vers le service EMU proviennent des organismes/associations suivantes :

- Un organisme de quartier (1),
- Une coopérative d'habitations (1),
- Un regroupement de commerçants (1),
- Des services de police (2),
- Des organismes favorisant la réinsertion économique (2) et sociale de personnes sans logis fixe et/ou en difficulté (7).

La promotion du service auprès de ces partenaires s'est essentiellement faite par le biais de rencontres uniques entre les médiateurs et les interviewés. L'EMU n'aurait pas été systématiquement présentée à l'ensemble des membres des équipes de travail (9 des 14 interviewés disent que leurs collègues ne connaissent pas l'EMU). En outre, les chercheurs ont dû aider 2 des 14 interviewés à se remémorer les services offerts par l'EMU. Aucun protocole d'entente officiel unie ces partenaires et l'EMU.

Pour leur part, les huit interviewés ayant orienté des situations vers l'EMU sont des partenaires qui, en grande majorité, siègent sur des comités ou ont participé à la mise en place de l'ÉMU. Ce sont par conséquent des gens qui connaissent bien le projet ou ont référé conformément à ce qui a été entendu avec l'équipe EMU. Plus spécifiquement, les personnes interrogées sont associées aux organismes/associations suivants :

- Arrondissement Ville-Marie (1),
- Association de résidants (1),
- Organismes communautaires (4),
- Services de police (2).

EXPÉRIENCE DES PARTENAIRES

MOTIVATIONS À FAIRE APPEL OU NON AU SERVICE EMU

Motivations à ne pas faire appel au service EMU

L'analyse des raisons ayant motivé l'absence de demandes de service faites à l'EMU nous éclaire sur la conception des interviewés en rapport au projet. De manière générale, les personnes n'ont pas fait appel au service EMU pour trois principales raisons :

- a- Organisme ou personne interviewée ne constituant pas une porte d'entrée pour les situations conflictuelles.
- b- Organisme ou personne interviewée dont le mandat inclut la résolution des conflits (EMU perçu comme un service de dernier recours).
- c- Approches de l'EMU et processus de résolution des conflits privilégié (médiation) inadaptés à la réalité de la clientèle.

A- Organisme ou personne ne constituant pas une porte d'entrée pour les situations conflictuelles.

Six des organismes approchés par l'EMU ne constitueraient pas une porte d'entrée pour les situations de conflit. En effet, cinq interviewés mentionnent que leur clientèle se confie rarement à eux, sinon jamais, en rapport aux conflits vécus. La mission de ces organismes ne comprend pas un volet d'aide ou de conseil au regard des situations problématiques pouvant être rencontrées par leurs usagers. Un autre répondant mentionne qu'il n'est carrément pas en contact avec les utilisateurs de son service et n'a ainsi aucune confiance de leur part.

B- Organisme ou personne dont le mandat inclut la résolution des conflits (EMU perçu comme un service de dernier recours).

Par opposition aux interviewés dont l'organisme ne constitue pas une porte d'entrée pour les situations problématiques, six répondants mentionnent qu'ils n'ont pas orienté de personnes en conflit à l'EMU car ils ont, par leurs actions, contribué à la résolution du conflit qui opposait les parties. Ces partenaires précisent d'ailleurs que la résolution des conflits vécus par leurs clients fait partie de leur mandat. Ils ajoutent que l'EMU leur sera utile si leurs interventions venaient à échouer. Mentionnons enfin, qu'un interviewé dit être déjà lié par un protocole d'entente avec un autre organisme de résolution des conflits. Bref, ces six répondants n'ont pas fait appel à l'EMU soit parce qu'ils ont contribué à la résolution du problème, soit parce qu'ils font affaire avec un autre service de résolution des différends. En ce sens, pour ces partenaires, l'EMU est un service pertinent, mais de dernier recours.

C- Approches de l'EMU et processus de résolution des conflits privilégié (médiation) inadaptés à la réalité de la clientèle.

Cinq partenaires, en provenance majoritairement d'organismes en réinsertion sociale de personnes sans logis fixe et/ou en difficulté, estiment aussi que l'approche préconisée par l'EMU s'adapte difficilement à la réalité de leur clientèle. Parmi les raisons invoquées, on mentionne les délais associés au processus de médiation lui-même, processus constituant selon eux la principale intervention de l'EMU. Ils ajoutent que, pour être efficace, cette intervention doit se faire, d'une part, dans l'immédiat «comme le service Urgence Psychosociale Justice (service 24h/24h)». D'autre part, ils croient que l'EMU doit intervenir auprès des instances gouvernementales qui, toujours selon eux, constituent des parties au problème liés au mode de vie itinérant : réglementation municipale les ciblant, émission de contraventions, manque de logements sociaux, absence de réelle zone de tolérance, etc.) :

« EMU peut colliger l'information et la partager avec des organismes en pouvoir (police, Ville), développer une expertise plus neutre...leur parole va porter plus que celle des travailleurs de rue...travailler plus haut, avec la police et la ville, pas travailler juste conflit par conflit »

Plusieurs autres éléments sont invoqués pour illustrer, toujours selon eux, l'inadéquation entre la réalité de(s) l'itinérance/personnes marginalisées et des services offerts par l'EMU :

- 1- Clientèle mobile difficile à identifier et à approcher si ce n'est dans l'immédiat, c'est-à-dire lorsque le conflit éclate : « ça ne sert à rien le lendemain, il faut que ce soit maintenant, sinon c'est de la poudre aux yeux».
- 2- Effet éphémère : « un jour on prend entente entre un commerçant et un jeune et le jour suivant ce n'est plus le même jeune qui vit un conflit avec ce même commerçant. C'est une roue qui tourne, toujours à recommencer».
- 3- Clientèle « hyper vulnérable » : Les personnes toxicomanes et/ou ayant un problème de santé mentale ne seraient pas aptes à participer à une médiation.
- 4- Question complexe de la cohabitation : Problème de société nécessitant des interventions plus globales, comme la sensibilisation des citoyens et la création de logements sociaux.

Mentionnons également que trois interviewés ont exprimé leur colère en raison de la subvention accordée à l'EMU, subvention qu'ils estiment démesurée par rapport aux services offerts. Selon eux, l'argent aurait pu être investi dans des «solutions plus durables, comme le logement social ou la création de zones de tolérance».

Il importe de rappeler que ces entrevues ont été réalisées précédemment à la réorientation de l'EMU en juin. L'approche de l'EMU à l'égard des personnes marginalisées a, depuis, été adaptée et rejoint davantage certaines observations faites par les interviewés, notamment en ce qui concerne l'approche et le processus de résolution des conflits à privilégier dans des situations impliquant cette clientèle. Nous y reviendrons dans la partie de ce rapport consacrée à l'analyse des interventions du service.

Motivations à faire appel au service EMU

Étonnamment, les motivations des personnes ayant fait affaire avec l'EMU sont parfois similaires à celles invoquées par les personnes n'ayant jamais fait appel à ce service :

- a- Organisme ou personne dont le mandat inclut la résolution des conflits : l'EMU est un service pouvant combler un vide
- b- Approches de l'EMU et processus de résolution des conflits privilégié (médiation) inadaptés à la réalité de certaines clientèles ou situations problématiques : l'EMU ne devrait pas intervenir dans les cas «criminels» (toxico, prostitution etc.)

Les partenaires ayant fait des demandes de service à l'EMU estiment avoir, eux aussi, le mandat de résoudre les conflits. Ils orientent ainsi des situations ou des clientèles qui soit ne relèvent pas de la mission de leur organisme d'attache ou encore qui comprennent des particularités rendant difficile l'application de cette mission.

A- Organisme ou personne dont le mandat inclut la résolution des conflits : l'EMU, un service pour combler un vide

Les partenaires disent avoir orienté surtout des situations ne relevant pas de leur mandat, des situations pour lesquelles leur organisation ne pouvait pas offrir des pistes de solution. L'EMU, si on en croit les discours, ne devrait donc intervenir que dans des cas «flous» où on diagnostique un malaise imprécis, et surtout pas quand une plainte très précise est posée à l'endroit de quelqu'un ou d'une institution : «EMU c'est bien quand le milieu déjà en place n'est pas organisé pour répondre à la demande. Par contre, il ne faut pas qu'ils se mêlent des choses qui ne relèvent pas de leur compétence».

Pour quatre interviewés, l'EMU vient combler, avant tout autre chose, un vide existant sur certaines interventions. D'une part, selon les répondants, la police ne pourrait pas intervenir sur ce qu'ils considèrent être de «petits cas», cas qui pourraient davantage être pris en charge par l'EMU : «EMU c'est bien pour les petits cas, les tous petits cas, ceux qui créent un malaise mais que personne ne peut répondre précisément». D'autre part, certaines plaintes de citoyens du quartier concerneraient des faits sur lesquels ni la Ville, ni la police ne serait en mesure d'intervenir : squeegees, conflits de voisinage, incivilités, malaises avec certaines populations, etc. Pour ces interviewés, la mission principale de l'EMU devrait surtout être d'intervenir quand plus personne ne peut rien faire, ou alors bien avant que les choses n'arrivent (prévenir l'apparition du problème). Plus précisément, le rôle qu'ils doivent assumer est celui d'aller sur les lieux parler avec les résidents mécontents et régler des cas qui ne peuvent en aucun cas donner lieu à une judiciarisation, mais qui sont quand même facteurs d'insécurité.

Plus encore : l'EMU devrait intervenir sur des cas dans lesquels on ne parvient pas à savoir exactement ce qui se passe, parce que sur ces cas, personne ne peut rendre des comptes : la Ville ne sait pas ce qui se passe exactement et l'EMU doit donc partir en quête des faits à leur place, la police ne peut trouver une victime et un responsable, ne peut pas non plus «ramasser tout le monde», il revient donc à l'EMU de rétablir les liens sociaux qui manquent.

Un interviewé fait ressortir la polyvalence dans les interventions de l'EMU, polyvalence qu'on ne retrouverait pas ailleurs : « la seule (ressource) dans le secteur à être aussi polyvalente. On constate que l'EMU, contrairement aux autres ressources partenaires, peuvent être appelés à toutes les sauces. Habituellement, si on a un problème x, nous appelons une ressource y. Mais l'EMU peut travailler sur toutes sortes de situations. C'est rare ça!».

B- EMU ne devrait pas intervenir dans les cas «criminels» (toxico, prostitution etc.)

Un consensus se dégage des entrevues avec les partenaires ayant référé des situations à l'EMU : les partenaires «choisissent» les cas à référer à l'EMU, c'est-à-dire qu'ils sélectionnent les cas ne comportant ni violence ni problématique de toxicomanie. Sinon, les situations considérées comme étant du ressort de la police ne sont pas référées : «Ça, je refuse de leur référer. Ça les mettrait en danger!» Sur ce point, certains disent que lorsqu'ils voient l'EMU s'intéresser à de telles problématiques, «ça [les] fâche», car dès lors les membres de l'EMU sont «en danger», «pas compétents (pour faire face à ce type de situations)». Certains disent que cela vient même ajouter des problèmes à l'intervention de la police car cela augmente l'irritation dans le conflit avant

l'intervention de celle-ci. L'EMU doit donc, si on résume l'idée de chacun, éviter certains types de cas très précis :

- Ce qui est du ressort de la police
- Ce qui concerne l'insertion sociale
- Ce touche à des situations dans lesquelles on identifie clairement un responsable et une personne lésée (puisqu'ici, semble-t-il, il faut punir plutôt que tenter une médiation)

Quand l'EMU se contente d'intervenir sur les « petits cas », on entend à ce moment là des commentaires très positifs : «ça nous enlève un poids des épaules», «ça manquait», « ils rassurent, ils font des vérifications que personne n'a le temps de faire, ils sont patients là où les autres doivent donner des réponses rapides». On a qualifié l'EMU d'instrument privilégié sur de tels cas, particulièrement quand ils viennent donner un coup de main ou combler un vide.

Ces commentaires laissent avec l'impression que l'EMU est perçu comme une brigade douce de la police, qui gère des cas que la police ne devrait surtout pas judiciaireiser ou qui gère des cas dans lesquels il n'y a pas de responsable vraiment identifié, ou encore quand la personne responsable est une personne qui doit être protégée car elle est en difficulté. Pas question donc qu'ils s'occupent de cas jugés «lourds».

CONCEPTION DU SERVICE EMU

Les personnes n'ayant pas fait appel au service EMU ont en commun le fait d'avoir une compréhension sinon restrictive du projet du moins éloignée de la mission et de l'approche réelle de l'EMU.

A- Confusion importante relativement à la mission de l'EMU

La majorité des 14 partenaires n'ayant pas orienté de cas vers le service partage une difficulté, pour ne pas dire une confusion marquée, à décrire les services offerts par l'EMU. Par exemple, on dit que l'EMU consiste à :

- Faire de la résolution des conflits entre voisins uniquement.
- Intervenir à la demande de la Ville même si les parties concernées ne sont pas en conflit.
- Résoudre des conflits dans l'espace public – déjudiciarisation (pas conflit entre voisins).
- Desservir uniquement le secteur du Vieux-Montréal.

- Être un service d'urgence en résolution des conflits.
- Être un service de formation en résolution des conflits.

Un seul interviewé mentionne que l'EMU est «un service de résolution des conflits pour tous les acteurs du secteur Ville-Marie : résidants, itinérants, commerçants, etc.».

Pour leur part, les personnes (8) ayant collaboré de plus près avec l'EMU font des observations similaires à ceux qui n'ont pas orienté de cas, observations laissant transparaître une confusion ou des attentes opposées à la mission et au mandat de l'EMU.

Aucun des huit interviewés n'a offert une même version de la mission de l'EMU. Chacun voyant dans l'EMU un rôle particulier, ils en déduisent tous que l'EMU est complètement dans le champ par rapport à ses fonctions principales, et que par conséquent ils n'accomplissent pas la mission pour laquelle ils ont été créés. Les uns (4) trouvent qu'ils font trop de médiations et pas assez de terrain, d'autres trop de terrain et pas assez de médiations (1), certains trouvent qu'ils se mêlent trop de cas «trop lourds pour eux» (1), d'autres qu'ils ne s'occupent «que de petites affaires de voisinage au lieu de faire du leadership» (1).

Étant donné la crise identitaire et le peu de cas traités au moment où l'équipe de médiateurs ont mené leur campagne promotionnelle, il nous semble peu étonnant que cette dernière ait connu des ratés et ait ainsi contribué à la confusion chez certains partenaires sur le rôle et les interventions des médiateurs. Rappelons qu'en plus, bon nombre de ces répondants ont, pour la plupart, eu un contact unique et très bref avec les médiateurs. De surcroît, ils n'ont pas eu recours aux services des médiateurs qui auraient alors eu l'opportunité de clarifier leur mission. Les autres ayant eu une collaboration plus étendue tendent à concevoir l'EMU à partir de la mission ou du mandat de leur organisme d'attache.

D'ailleurs ce problème interne d'identité de l'EMU est soulevé par sept des huit partenaires ayant fait des demandes de service : «Les pauvres, des fois on croirait qu'ils ne savent même pas pourquoi ils sont là» ... «ils se font utiliser» ... «Leur mission, même eux ils ne la trouvent pas claire!»

Les personnes interrogées ont également mentionné que la mission de départ de l'EMU est peu claire, du fait que toutes les personnes/organismes du secteur ont des intérêts différents. Cet état de choses génère une confusion pour certains en regard aux saisines pouvant être traitées par l'EMU : «Nous on sait plus, sinon, qui il faut appeler... Des fois, on veut que ce soit la police qui vienne, pas l'EMU»

Sur ce point un des interviewés favorise une meilleure définition des rôles de chacun des acteurs dans le secteur :

«Il devrait y avoir une charte qui clarifie entre l'EMU et la police pour qu'ils fassent équipe ensemble et n'aillent pas les deux sur les mêmes cas. Moi j'ai vu l'EMU s'occuper d'une affaire de toxico, rôder là, faire des observations. Mais c'est à la police de faire ça, ça m'a fâché. On dirait qu'ils choisissent sur qui ils ont envie d'aller et ils y vont. C'est pas comme ça que ça marche.»

À l'instar des représentants des organismes oeuvrant auprès des personnes marginalisées, un des partenaires ayant fait une demande de service à l'EMU propose que les médiateurs soient actifs dans la création de liens entre les partenaires de l'arrondissement. Il estime toutefois que les médiateurs n'en sont pas capables : «J'aurais cru qu'on pourrait les utiliser pour faire le lien entre (les partenaires), mais ils n'en sont pas capables. Nous, comme ça, on aurait pu savoir ce qui se passe (à la Ville)».

B-Désaccord avec la mission et l'approche de l'EMU

Comme nous l'avons mentionné, plusieurs interviewés issu du milieu d'aide aux personnes marginalisées n'ayant pas orienté de personnes aux prises avec un conflit à l'EMU sont en désaccord avec la mission de l'EMU. Selon l'un d'entre eux «l'EMU sera une aventure coûteuse et inutile si les médiateurs :

- « n'interviennent pas à chaud (dans l'immédiat) et
- ne colligent pas leurs observations pour ensuite faire des pressions à la Ville dans le but d'aborder le « cœur du problème » : logement social, réglementation, absence de zones de tolérance, sensibilisation citoyens, etc.»

Dans ce contexte, l'EMU est perçu comme du « patchage, un plâster sur le bobo ... les médiateurs de l'EMU saisissent mal la dynamique et la game de pouvoir (entre la ville, la police et les personnes itinérantes)». Bien qu'ils se disent ouverts au projet, leurs propos relatent un scepticisme certain quant aux effets possibles sur l'amélioration de la situation des personnes sans logis fixe dans l'arrondissement: « Je n'y crois pas, je n'y crois carrément pas, le milieu non plus »...« on reste ouvert, mais sans conviction »

Il n'en demeure pas moins que ce désaccord relativement à la mission de l'EMU est partagé par d'autres partenaires, bien que moins nombreux, ayant orienté des cas à EMU. Un interviewé de ce dernier groupe dira la chose suivante relativement à l'approche en résolution des conflits adoptée par l'EMU :

«Moi, je ne crois pas que l'EMU ne devrait faire que de la médiation ou de la résolution des conflits. Ils ont une approche dans la rue qui est très intéressante. D'ailleurs, Tandem en fait déjà, de la résolution des conflits. La vie continue sans l'EMU! S'ils ne font pas de progrès, il y a des organismes qui continuent à progresser de leur bord pendant ce temps!»

Certains répondants (5), ayant ou non fait appel à EMU, ajoutent que l'équipe de médiateurs leur semble être principalement constituée de «jeunes ayant peu d'expérience». Ils précisent qu'ils n'en ont pas contre les personnes, mais doutent de leur capacité à faire face à des situations complexes impliquant une personne marginalisée et des instances de pouvoir public (Ville, Police) :

« ils sont très gentils, mais je les vois mal intervenir dans des situations».... «Je les trouve beaucoup trop jeunes» ... «Ils sont bien trop jeunes» ... «Je pensais que ce serait des gens plus impliqués depuis longtemps, mais là ils ne connaissent même pas (les partenaires qui gravitent dans l'arrondissement)»

Plusieurs interviewés (5), ayant fait des demandes de service, ajoute que l'implantation du projet a été fragilisée par le nombre restreint de médiateurs embauchés et du roulement du personnel au sein de l'équipe. Selon l'un d'entre eux, il faudrait qu'ils soient une vingtaine de médiateurs pour que le projet soit réaliste. Les personnes partageant ce point de vue expliquent l'état de l'équipe EMU par le salaire des médiateurs qui ne permet pas d'embaucher des personnes ayant une expérience de travail étoffée et de limiter le roulement du personnel.

C- En accord avec la création de l'EMU

Les huit interviewés ayant collaboré avec l'EMU font également des observations qui divergent de celles faites par les répondants n'ayant pas fait de demandes de service. De manière générale, bien que critiques à l'égard du projet, ils affirment que sa création est bénéfique.

Premièrement, ces huit partenaires se sont tous dits enchantés de l'idée de départ, et ont précisé que l'EMU est vraiment une bonne idée dans l'absolu. L'idée en particulier de la déjudiciarisation plait beaucoup aux organismes communautaires. Certaines personnes (2) continuent à s'accrocher et promettent de continuer à référer. Pour d'autres (2), ils croient au projet mais le trouvent irréaliste pour le moment, en l'état des choses. Ils se disent prêts à continuer à référer, mais en pratique affirment n'avoir fait qu'une seule demande de service depuis l'implantation du projet en 2007.

Deuxièmement, ils sont unanimes à l'idée que l'EMU vient combler un vide dans le domaine des conflits de voisinage. Selon eux, la police n'aurait pas le temps de s'en occuper et n'aime pas judiciariser ces cas (2), la ville reçoit des plaintes tout le temps et ne parviendrait pas à faire une réponse suivie parce qu'elle n'a pas d'équipe d'intervention (1), les intervenants sociaux voudraient bien qu'on laisse leur clientèle un peu plus tranquille (2). Par conséquent, si l'EMU ne répondait qu'aux querelles de voisinage, ils trouveraient là, selon les personnes interrogées, une action bien à eux.

Ils considèrent tous cependant que l'EMU vise «trop gros» sans en avoir les moyens, et que, de ce fait, ils sont condamnés à ne pas parvenir au bout des cas qu'on leur réfère : «ils sont très gentils, le projet est nouveau et ce n'est pas de leur faute si c'est problématique», «ils sont mal payés mais travaillent beaucoup, il faudrait changer les mentalités pour que ça marche».

BESOINS ET ATTENTES DES INTERVIEWÉS

Outre les besoins/attentes exprimés à l'égard de la mission de l'EMU, les personnes interrogées partagent des attentes portant sur les méthodes de travail des médiateurs et sur leurs démarches promotionnelles. Nous le verrons, ces attentes sont en contradiction avec les commentaires faits précédemment sur l'irréalisme du mandat de l'EMU eu regard du nombre de médiateurs et du territoire à desservir.

En ce qui concerne la promotion du projet, on souhaite que l'équipe EMU fasse la promotion du service auprès des résidents, des commerçants et des services de police de l'arrondissement afin de contribuer « au changement des mentalités et de développer de nouveaux réflexes chez les personnes ». Sans être toujours présents dans les lieux publics, on recommande d'accroître leur visibilité dans ces lieux afin de se faire connaître. De surcroît, certains recommandent que l'EMU soit proactif dans ce changement des mentalités en animant des échanges, à chaud et dans les lieux publics, entre résidents et personnes marginalisées.

Certains interviewés s'attendent aussi à ce que les médiateurs fassent preuve de plus de transparence, qu'ils diffusent davantage les activités réalisées et ce, auprès des partenaires et utilisateurs potentiels: « faire preuve de leur utilité non pas par des paroles, mais par des actions...spécialement qu'ils sont hyper financés par rapport à d'autres initiatives ». Par ailleurs, on souhaite que l'EMU « s'inspire des recommandations faites pour le projet Petite-Bourgogne (l'interviewé a l'impression que l'EMU n'a pas appris de l'expérience de Petite-Bourgogne et répète certaines erreurs) et évite de dédoubler les services en place comme Tandem (médiation), les travailleurs de rue (résolution des conflits), etc ».

Les personnes ayant fait appel à l'EMU ajoutent qu'elles ont l'impression qu'aucun suivi des cas traités n'est réalisé. Dans les faits, leurs propos rejoignent le principe de transparence évoquée précédemment : «On n'a jamais eu de nouvelles (...) Le cas s'est réglé tout seul finalement, on n'a plus eu besoin d'eux alors on ne les a pas rappelés». Cet apparent manque de transparence laisse une personne avec l'impression qu'EMU n'est pas intervenu du tout dans une situation référée : «Je ne sais même pas s'ils ont fait le suivi par après. De toute façon je ne crois pas qu'ils sont allés voir».

Quatre des interviewés ayant fait des demandes de service reprochent à l'EMU son manque de célérité dans ses actions. Selon eux, les cas saisis requièrent une action rapide, sans quoi d'autres instances interviendront. Dans un cas, l'EMU aurait mis, toujours selon l'interviewé, des semaines avant même d'entrer en contact avec les parties au conflit :

«On les a mis sur un cas, et 3 semaines après ils n'avaient contacté personne...Nous, on a été obligé de commencer sans eux. Ce n'est quand même pas moi qui dois les rappeler, non? Après je peux plus les remettre dedans, sinon les autres vont être fâchés»

COMMENTAIRES D'ANALYSE

En conclusion, les propos des partenaires interviewés en avril dernier permettent de mieux comprendre l'absence ou le peu de demandes de service en provenance de leur organisme ainsi que de commenter l'efficacité des stratégies promotionnelles de l'EMU. En outre, ces entrevues rejoignent les propos tenus par les médiateurs en regard des problèmes d'implantation du projet, problèmes également décelés par l'équipe de recherche.

Les démarches promotionnelles sont, selon nous, marquées d'un éparpillement important, éparpillement ayant contribué au découragement des médiateurs et au roulement du personnel :

- Mauvais choix de partenaires (pas une porte d'entrée des conflits),
- Stratégie inefficace (absence d'exemple de cas, difficulté à présenter l'EMU).

Cet éparpillement prend racine dans un désir de satisfaire tous les partenaires. Ce problème est d'autant plus accru que certains partenaires ont des missions diamétralement opposées, comme par exemple, les services de police et les organismes d'aide aux personnes marginalisées. D'ailleurs, les entrevues menées auprès des partenaires confirment que certains tentent de s'approprier la mission de l'EMU selon les besoins de leur organisation au lieu de se rallier autour d'une idée commune. Ce désir de plaire juxtaposé au peu de saisines traitées à ce moment et à l'accueil défavorable, pour ne pas dire hostile, de la part de certains organismes, semblent avoir contribué aux

problèmes de mise en œuvre : difficulté à trouver une identité propre, interventions éparpillées (distributions de cendriers, rappel de la réglementation, résolution de problème, etc.), peu d'exemples concrets à partager (interprété, en retour, comme un manque de transparence par les partenaires).

Les résultats d'études antérieures⁹ portant sur l'implantation de projets novateurs en matière de résolution des conflits confirment que l'approche préconisée par l'EMU et le comité conseil est source de problèmes.

Ces études démontrent notamment qu'il importe de **bien cibler le partenaire** en fonction des probabilités que ce dernier soit informé des situations conflictuelles vécues par le citoyen. Il ne s'agit pas d'avoir une liste exhaustive de partenaires, mais plutôt une liste de partenaires clés. **S'informer de la manière dont l'information circule** dans une organisation facilite l'accès aux personnes clés. Il est généralement préférable d'avoir des **contacts personnalisés** (contrairement aux informations écrites) afin d'établir des liens durables avec les partenaires et de vérifier leur compréhension de la mission et des objectifs du service. Enfin, la stratégie visant à joindre un **petit nombre de partenaires de manière régulière** est généralement plus efficace que celle visant à contacter un plus grand nombre de manière sporadique. À ces égards, l'EMU bénéficie, du moins en principe, du soutien d'un comité conseil constitué de partenaires clés qui pourrait contribuer grandement à sa promotion. Un outil promotionnel permettant d'expliquer la médiation pourrait être remis à ces personnes pour les aider à promouvoir le service de manière uniforme. Des outils que le partenaire utilise ou remet aux citoyens, comme le signet L'EMU, seraient encore plus efficaces. Des moyens plus coûteux n'ont pas nécessairement plus d'impact. Il importe surtout d'avoir un objet qui, par son utilité, offre une promotion continue (par exemple, un crayon qu'on utilise fréquemment). Dans tous les cas, l'épuisement guette les membres du projet dont les activités d'implantation ne sont pas bien ciblées. Pour ce faire, il importe d'avoir des outils de travail permettant l'évaluation continue des initiatives promotionnelles afin de retenir les plus performantes.

⁹ Admo, N. ; Jaccoud, M. (2008). Service de médiation de quartier du Vieux-Longueuil. Évaluation d'impact. Médiation Sans Frontière Inc., 63p.; Admo, N. ; Jaccoud, M. (2006). Médiation et maisons des jeunes : l'expérience des maisons des jeunes de Chambly, de Contrecoeur, de Saint-Amable, de Sainte-Julie et de Varennes, Centre international de criminologie comparée, Université de Montréal, soumis à Ressources Alternatives Rive Sud, 89 p; Guité, L. ; Jaccoud, M. ; Dupont, B. (2006). Projet de médiation sociale : Duff-Court. Rapport d'évaluation (phase 2), Centre international de criminologie comparée, Université de Montréal, Soumis à la Ville de Montréal, février 2005, 30 p.; Tremblay, C.; Jaccoud, M. ; Dupont, B. (2006). Projet de médiation sociale : Petite-Bourgogne. Rapport d'évaluation (phase 2), Centre international de criminologie comparée, Université de Montréal,. Soumis à la Ville de Montréal, mars 2005, 44 p; Guité, L. ; Jaccoud, M. ; Dupont, B (2006). Projet de médiation sociale : Sainte-Marie. Rapport d'évaluation (phase 2), Centre international de criminologie comparée, Université de Montréal,. Soumis à la Ville de Montréal, mars 2005, 87 p.

2- SECONDE PHASE D'IMPLANTATION DU PROJET (MAI À SEPTEMBRE 2008)

Depuis le mois de février, l'équipe de recherche sonde l'équipe. À partir du mois de mars il est possible de réaliser qu'un certain nombre d'écueils empêchent l'équipe de porter à bien sa mission : difficultés à bien saisir le travail à faire, démarcation peu évidente avec le travail de rue, difficulté à trouver et surtout maintenir des partenariats avec le réseau communautaire, crise identitaire de l'équipe.

Après l'identification des difficultés d'implantation du projet, le comité d'évaluation entérine la proposition des chercheurs de soutenir l'EMU dans sa mise en œuvre. Dans ce contexte, l'équipe de recherche entreprend avec l'équipe EMU une démarche de réflexion, organisée sous la forme de journées de réflexion. Cinq journées intensives de travail sont organisées avec l'équipe de recherche et l'équipe EMU. L'enjeu principal est de travailler sur la notion de conflit, point de départ des actions de l'équipe EMU. En effet, il appert que la confusion de départ est celle de l'objet de l'intervention de l'EMU : agit-on sur des personnes, ce qui implique les informer, intervenir et modifier une situation? Ou au contraire l'EMU ne doit-elle agir qu'en ayant pour objectif final la résolution du conflit, seule partie de sa mission qui peut lui garantir le fait de travailler à la garantie d'une cohabitation sociale harmonieuse?

2.1 CONTENU DES JOURNÉES DE RÉFLEXION

L'objectif principal des journées de réflexion est d'amener l'équipe EMU à construire une vision commune du projet :

- Journée 1 : Les objectifs et la mission de l'EMU
 - Travail de fond sur les objectifs et la mission de l'EMU telle qu'énoncée et telle que comprise par les intervenants et les partenaires
 - Les difficultés des actions sur le terrain : défis et enjeux
 - Les difficultés rencontrées sur le concept de «cohabitation sociale harmonieuse»
 - Le comportement que doit avoir l'EMU sur le terrain et les enjeux de l'impartialité
 - Le mandat final de l'EMU
 - Les moyens à utiliser pour réaliser ce mandat
- Journée 2 : Les principes, les valeurs et l'éthique de l'EMU
 - Travail sur les valeurs à retenir

- Les enjeux de ces valeurs eu égard aux interventions et aux rapports avec usagers et partenaires
 - L'approche «résolution des conflits» versus l'approche «judiciarisation»
- Journée 3 : comment intervenir concrètement?
 - Comment intervenir sur une gestion des conflits
 - Comment gérer le déséquilibre au sein d'un conflit
 - Comment naît un conflit
 - Les difficultés et les paradoxes de l'intervention sur le terrain
 - Les attentes des parties
- Journée 4 : création d'un code de pratique sur le modèle sud-africain Ideas work¹⁰
 - Débats et construction du code de pratique
 - Mise en situation : exercice
- Journée 5 : Création du code d'éthique final EMU
 - De cette journée découlera la refonte de la Charte d'intervention EMU. Celle-ci sera présentée au comité conseil suivant; sa version définitive est encore à l'étude au comité d'orientation du mois d'octobre 2008.

2.2 PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS DE L'ÉQUIPE DE RECHERCHE APRÈS LES JOURNÉES DE SÉMINAIRE

Ces journées de séminaires ont eu les effets suivants : réorientation complète du projet d'évaluation de l'implantation de l'équipe EMU; modification des objectifs de recherche et parallèlement réorientation des objectifs du projet EMU; création de nouveaux outils de travail et, refonte de l'organisation du travail de l'EMU.

Le détail des actions des chercheuses sur le terrain à partir de la réorientation du projet se décrit comme suit :

OBSERVATIONS SUR LE TERRAIN :

Un total de 162 heures environ sera consacré par les chercheuses aux activités d'observation des nouvelles pratiques de l'EMU, et ce, entre les mois de mai et septembre 2008.

¹⁰ Il s'agit d'un modèle de résolution des conflits et de reconstruction des collectivités élaboré par le criminologue Clifford Shearing.

DE MAI À JUILLET 2008 : DES OBSERVATIONS COMPLÉMENTAIRES

Après la réorientation des activités de l'EMU et la refonte de la charte d'intervention, un nouvel effort d'observation a dû être fait, cette fois pour rendre compte des changements apportés. L'équipe de recherche consacra par conséquent environ 70 heures au mois de juin en observations générales. Lors de ces observations, des cas-typiques furent identifiés. Ces cas typiques devaient donner lieu à des observations ciblées, de sorte que la méthode d'observation sur le terrain fut modifiée progressivement. Dès la fin du mois de juin, les déplacements sur le terrain se faisaient uniquement dans le cadre des interventions de l'EMU sur les cas-typiques observés.

DE JUILLET À SEPTEMBRE 2008 : DES OBSERVATIONS *IN SITU* CIBLÉES SUR LES CAS-TYPIQUES RETENUS

La réorientation de l'EMU dans ses différentes activités a donné lieu, à partir du mois de mai, à une transformation des objectifs de la recherche évaluative. L'objet d'étude n'était plus dès lors l'évaluation des pratiques de l'EMU et de leur effectivité et efficacité, mais bien de leur implantation. L'étude en profondeur, de quelques cas d'intervention strictement choisis a été privilégiée de manière à illustrer ou exemplifier les pratiques de l'EMU. Au final, quatre cas furent étudiés en profondeur : deux impliquant des problématiques de voisinage et deux impliquant des commerçants et des personnes marginalisées. Ces quatre cas firent l'objet d'observation constante et le temps passé sur le terrain leur fut entièrement consacré.

Sur ces quatre cas, les chercheuses assistèrent aux démarches suivantes :

- Transfert du cas à EMU par le partenaire responsable
- Prise de contact de l'EMU avec les protagonistes impliqués dans le conflit (partie, tiers et témoins)
- Premières visites de l'EMU aux protagonistes
- Observations générales réalisées par l'EMU sur le terrain (surveillance ou observation de la problématique, prise de pouls du milieu concerné à l'échelle de l'immeuble (pour les conflits de voisinage) jusqu'à l'échelle du quartier en intégralité (pour les conflits plus complexes)
- Suivis et entrevues faits par l'EMU en personne ou par téléphone (protagonistes, tiers, témoins, partenaires)
- Entrevues préparatoires le cas échéant
- Médiation le cas échéant
- Suivi post-médiation le cas échéant.

ENTREVUES

Une série d'entretiens a été réalisée avec les personnes, tous les membres du comité conseil, en charge de l'implantation et du développement de l'EMU. Aux mois d'août et septembre 2008, après refonte du projet EMU ainsi que la réécriture de la charte d'intervention, il semblait en effet pertinent d'obtenir le point de vue individuel de chacun des membres représentant le comité de manière à approfondir les raisons pour lesquelles l'EMU se trouvait face à des difficultés d'implantation.

2.3 RÉORIENTATION DES OBJECTIFS DU PROJET AUTOUR DU CONCEPT DE RÉOLUTION DE CONFLITS

Le bilan des journées de séminaires a donné lieu à un certain nombre de constats. Les activités de l'EMU, ses objectifs de départ ont été circonscrits, travaillés, de manière à faire le point sur les possibilités d'action ainsi que les choses à éviter dans la pratique.

LE CONCEPT DE COHABITATION HARMONIEUSE

Le concept de cohabitation harmonieuse, central dans le mandat de l'EMU, posait problème puisqu'il occasionnait des confusions entre les missions de tous et chacun. Par exemple, agir pour le confort des personnes marginalisées engendrait des actions redondantes avec celles des organismes communautaires et des travailleurs de rue. Ramasser des seringues ou distribuer des cendriers se révélait également problématique.

À la fin des journées de réflexion, il fut convenu que la cohabitation harmonieuse constituait l'objectif central des activités des médiateurs urbains. Il fallait alors non seulement définir ce concept mais aussi identifier les défis posés par ce principe.

L'EMU a convenu de définir le concept de cohabitation autour de deux dimensions : vivre ensemble et partager un même espace. Elle a choisi de définir son rôle comme étant celui de garantir, dans la mesure du possible, le droit de cité de chacun, c'est-à-dire celui d'être reconnu comme un citoyen à part entière, avec les droits et responsabilités que cela implique, notamment le droit d'exercer sa liberté d'expression ainsi que le libre accès à l'espace public.

LE DÉCLENCHEUR DE L'ACTION : LA RELATION CONFLICTUELLE

À partir du moment où la mission d'EMU est de contribuer à favoriser/garantir une cohabitation sociale harmonieuse, l'équipe se doit d'intervenir lorsque celle-ci est compromise. Les journées de réflexion ont permis de situer le **conflit** ou la **relation conflictuelle** comme étant l'élément déclencheur ou baromètre de toute intervention de l'EMU. En parlant de relation conflictuelle, le conflit est situé dans un rapport social et

non dans un rapport intrapsychique. Autrement dit, l'EMU n'intervient pas pour gérer des problèmes individuels (santé mentale, toxicomanie)¹¹; par contre, si ces problèmes occasionnent des tensions, des conflits entre individus, l'EMU est mandatée pour intervenir puisqu'à ce moment là, on est bel et bien dans une *relation conflictuelle*.

INTERVENTIONS DE L'EMU: LES PRINCIPES ÉTHIQUES

Le principe d'action qui guide l'EMU est l'inclusion des parties aux conflits dans les stratégies de résolution de conflits. L'EMU doit travailler de manière impartiale, au-delà de toute notion de faute. Les médiateurs doivent proposer ou favoriser des solutions inclusives.

À ce stade, une difficulté se présente d'elle-même : les parties n'évoluent pas en toute équité, et surtout n'ont pas les mêmes pouvoirs; ce qui rend le contexte d'intervention de l'EMU complexe : personnes marginalisées faisant l'objet de plaintes, institutions mandatées pour faire respecter les règlements, etc. Pour pallier ces difficultés, l'impartialité des interventions de l'EMU prend une importance particulière.

L'impartialité implique :

- De prendre en compte la réalité de toutes les parties ce qui implique de pratiquer l'approche relationnelle telle qu'enseignée par le ROJAQ¹²;
- De faire en sorte que le médiateur devienne le garant de l'équilibre des pouvoirs entre les parties, ce qui, au besoin, nécessite une intervention de sa part pour rétablir les déséquilibres qui peuvent survenir dans le processus de résolution;
- De prendre une distance à l'égard des institutions ou des personnes ayant le pouvoir de dénoncer ou de faire appliquer la réglementation municipale. Le médiateur n'est pas là pour faire appliquer le règlement. Il devient en quelque sorte «indépendant de toute autorité» dans la manière dont il règle le conflit : sans être émancipé de la loi, il garde à l'esprit l'objectif de déjudiciarisation et la mise en place d'approches alternatives pour résoudre les tensions et les conflits.

¹¹ Ce qui démarque très nettement l'intervention de l'EMU du travail de rue.

¹² Regroupement des organismes de justice alternative du Québec (2004). Guide de médiation. Montréal, ROJAQ.

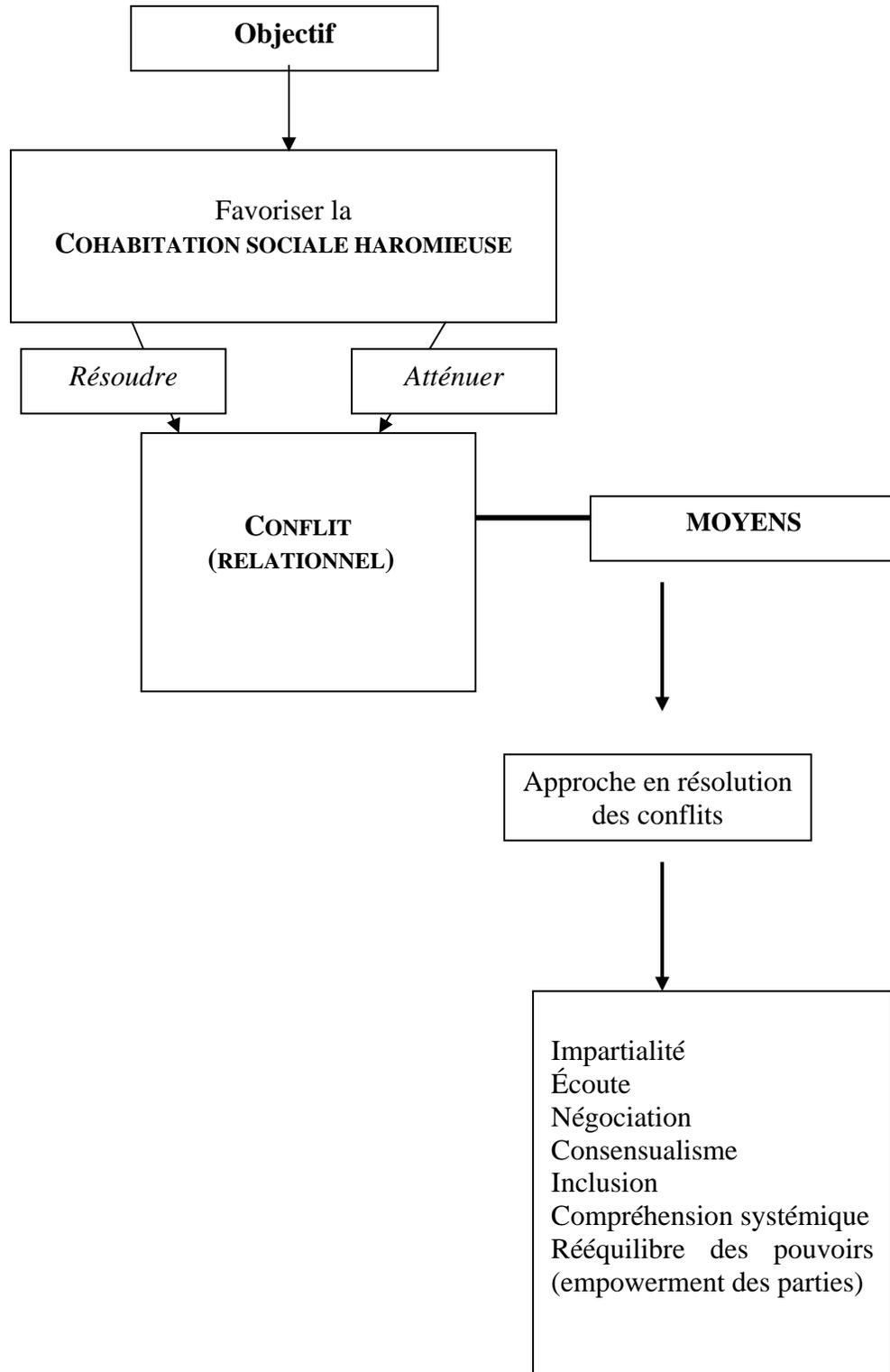
DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'EMU

Malgré l'éclaircissement des actions prônées, il n'en reste pas moins que l'EMU va devoir conjuguer avec certains types de difficultés :

- Population itinérante volatile : il n'est pas toujours évident d'identifier la partie au conflit car, même si elle appartient à une même catégorie (ex : squeegees), l'identité des individus peut changer d'un jour à l'autre;
- Certaines populations sont moins ouvertes au dialogue que d'autres (ils n'appellent pas ÉMU);
- Intoxication et agressivité de certaines personnes qui rendent l'intervention de l'EMU dangereuse;
- A et B ne sont pas nécessairement au courant qu'il y a un conflit : A peut circuler ou flâner dans un endroit et, sans le savoir, déranger B. Le conflit peut donc perçu par une seule partie. Pour que l'EMU intervienne, il est primordial que les deux parties soient mises au courant qu'elles sont impliquées dans un conflit.

BILAN : L'EMU À LA FIN DES JOURNÉES DE SÉMINAIRE

La réorientation des objectifs et mandats de l'EMU peut se résumer comme suit



2.4 CONSÉQUENCES DE LA RÉORGANISATION SUR LES ACTIVITÉS DE TERRAIN

L'équipe EMU se trouve totalement réorientée dans ses pratiques de travail à la suite du mois de mai 2008.

CRÉATION D'UNE CONVENTION AINSI QUE D'UN CODE D'ÉTHIQUE

Afin de pourvoir aux activités de résolution des conflits, une convention de médiation a été créée. Cette convention de médiation a pour finalité principale d'être le document que signeront les parties en cas d'une rencontre en médiation ou résolution des conflits. Elle a un intérêt supplémentaire puisqu'elle fait la liste des qualités nécessaires et des engagements de chacune des parties ainsi que des médiateurs : elle se trouve donc être au final un véritable code d'éthique pour l'EMU. Ce document est joint à l'annexe 2.

CRÉATION D'OUTILS DE TRAVAIL

Afin de rendre possible les nouvelles activités de l'EMU, il a fallu favoriser la création de dossiers afin que toutes les interventions associées à une même situation y soient inscrites. En plus de favoriser l'échange des informations au sein de l'équipe EMU, ces outils ont permis aux chercheuses de rendre compte de l'ensemble des dossiers impliquant des demandes de service en résolution des conflits entre mai et novembre 2008.

RÉORGANISATION GRADUELLE DU TRAVAIL

Dès le mois de mai, on constate une grande satisfaction de l'équipe des médiateurs qui se dit «réalignée» et à nouveau cohérente. La mission et les enjeux semblent assimilés. L'équipe est en cours de réappropriation de ses capacités, les liens entre les membres de l'équipe semblent à nouveau forts, notamment en ce qui concerne les capacités de coaching de coordonnateur, l'engagement et la motivation de chacun des médiateurs.

TRAVAIL SELON LA LOGIQUE DE RÉOLUTION DE CONFLITS

La concentration des activités de l'EMU autour de la résolution de conflits a un impact considérable sur sa pratique. Tout d'abord, ces modifications donnent lieu à de nouvelles démarches, activités de promotion avec de nouveaux partenaires. L'EMU sait désormais à quoi sert son intervention, sait comment la présenter et la «vendre» à ses partenaires et est capable de proposer une véritable offre de service.

De plus, des difficultés majeures s'effondrent : l'équipe n'a plus à se préoccuper du chevauchement de ses activités avec celles des travailleurs de rue; n'a plus à s'interroger sur la prise à partie de ses actions, n'a plus à se justifier auprès des usagers, trouve sa place parmi les partenaires. L'EMU peut à nouveau continuer à défendre sa propre vision en toute impartialité et peut désormais rester fidèle à ses mandats.

L'EMU n'a plus, enfin, à rechercher des cas : les références deviendront, dès la reprise des activités, automatiques. Les cas à régler entreront un par un et l'EMU organisera son temps de travail autour des activités de résolution de ces cas.

MODIFICATION DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE

N'ayant plus de prétention «intervention sociale auprès des individus» ou «travail de rue», l'équipe EMU se réorganise. Un des médiateurs alors en place décide de démissionner puisque ses aspirations personnelles tenaient du travail de rue et qu'il ne se trouve plus intéressé par la nouvelle orientation du projet. Corollaire : des médiateurs autrefois fort démotivés retrouvent un sens à leur action et reprennent le travail avec espoir. Certains médiateurs, dont les prestations personnelles paraissaient plus faibles et plus fragiles, se trouveront de nouvelles qualités et deviendront, en quelques semaines, de tous nouveaux intervenants en pleine possession de leurs moyens. Une nouvelle médiatrice, enfin, est embauchée dès le mois de mai et, tous comme les médiateurs restants au sein de l'équipe, fait découvrir des capacités d'action et d'intervention remarquables. L'équipe devient solide, soudée, compétente et appréciée.

DISPARITION DES PROBLÈMES DE DÉSORGANISATION INTERNES À L'ÉQUIPE

Un certain nombre de problèmes autrefois pesants deviennent du jour au lendemain parfaitement caduques et renforcent la nouvelle organisation des pratiques :

- Le nombre de médiateurs : Autrefois en surnombre (par rapport à la somme d'activités qui consistaient surtout à déambuler dans les rues) ou en sous-nombre (par rapport à la taille du territoire à couvrir), le nombre de médiateurs devient cohérent : se divisant régulièrement les cas par équipe de deux médiateurs, l'ensemble de l'équipe EMU parvient à couvrir sans problème tous ces dossiers. Chaque sous-équipe devient responsable de son dossier mais des activités de partage, débriefing, réunions de groupe sont organisées sur le mode hebdomadaire pour permettre l'harmonisation du traitement des cas au sein de toute l'équipe. Tout cela est observé par le coordonnateur. De plus, les équipes de deux changent de cas en cas : un cas est observé par A et B, un autre par C et D, un troisième par A et C puis un autre par B et D. Chacun des médiateurs a au moins un cas

commun avec chacun des autres, pour une meilleure harmonisation du travail et un esprit d'équipe optimal et parfaitement rendu en pratique.

- Expérience et âge de l'équipe : Au début du projet, le jeune âge et le peu d'expérience de l'équipe posaient problème à bien des partenaires. Devant la nouveauté de leur mission, les jeunes intervenants deviennent rapidement les seuls spécialistes de leurs activités et se font une réputation en moins d'un mois.
- Moral de l'équipe : en moins d'un mois, création d'une équipe soudée, professionnelle, liée par des liens de confiance et d'amitié, prenant du plaisir à ses tâches. Les locaux du ROJAQ sont réaménagés pour un confort maximum.
- Réalisme du territoire à couvrir : Autrefois, les interventions de l'EMU consistant à se promener en attente de découverte de cas, l'immensité du territoire à couvrir s'avérait très problématique. A partir de mai 2008, l'EMU ne se déplace plus que pour des raisons justifiées : rencontre, observation, intervention, enquête. Le terrain est désormais parfaitement adapté aux possibilités d'intervention de l'équipe.

RÉORGANISATION DU TEMPS ET DE L'ESPACE DANS LES INTERVENTIONS

Dès la fin du mois de mai 2008, les médiateurs de l'EMU ont trois projets de médiation en cours : autant de travail en un mois que depuis l'existence du projet. Il semble que le nouveau contact avec l'extérieur soit bon, particulièrement avec les usagers et les partenaires.

Dès le 31 mai, une entrevue avec le coordonnateur révèle les modifications apportées aux activités de terrain :

- L'EMU, occupé au développement de ses contacts et à la promotion ainsi qu'à l'organisation des trois prochaines médiations, n'a plus trouvé le temps d'«errer» sur le terrain.
- L'EMU se déplace désormais hors des murs du ROJAQ avec des objectifs précis de rencontre avec des usagers, de démarches pour les convaincre à une médiation, de recensement des personnes impliquées dans les problématiques. Le coordonnateur avoue que c'est «très confortable» et qu'il pense qu'à terme les virées de l'EMU sans but précis vont devenir parfaitement inutiles.

Dès le 1^{er} juillet 2008, le nombre de dossiers en cours est de 15. Les cas sont d'importance et sont fort variés (voir troisième partie).

Enfin, sur chaque cas transmis à EMU, une routine d'intervention se met en branle avec les étapes suivantes :

1. Prendre la référence et demander les informations nécessaires à la personne ressource.
2. Contacter les personnes ou intervenir sur recommandation de la personne-ressource.
3. Repérer les lieux : déplacement sur le site.
4. Comprendre ce qui se passe : est-ce un conflit?
 - a. Qui est impliqué (tous les intervenants)?
 - b. Les heures où le problème apparaît?
 - c. Qu'est-ce qui a déjà été fait sur cette problématique?
 - d. Est-ce que c'est un cas où on peut déterminer si une médiation est possible?

Par la suite, les activités dépendent des faits constatés. Ils consistent en la rencontre et les démarches auprès de chaque partie concernée, les amener si possible à une rencontre en vue de résoudre le conflit, établir un suivi des actions engagées. Le détail de ces activités se trouve en troisième partie.

RÉORGANISATION : POINTS FORTS ET POINTS À AMÉLIORER IDENTIFIÉS DURANT LES JOURNÉES DE SÉMINAIRE

Certains points forts et points à améliorer seront identifiés lors des journées de séminaire. Malgré la reprise de tous les objectifs et éléments du projet, un certain nombre de questions restent sans réponses, difficultés auxquelles l'équipe ne manquera pas d'être confrontée en pratique. Ces questions ne pourront être envisagées qu'avec le terrain à venir (voir pour ce faire troisième partie).

1- Comment sélectionner un cas qui relève de l'EMU ou non?

- La récupération d'un cas par l'EMU dépend-elle finalement de la bonne foi des personnes (usagers) et de leur envie de participer à une rencontre de médiation? L'EMU doit-elle insister dans certains cas pour «vendre» son projet en cas de résistance des usagers?
- Catégorie du cas : Doit-on négocier avec les services de police ou les travailleurs sociaux l'idée de se partager le cas si nécessaire ? Comment se feront les références des cas à l'avenir? Le problème de fond ne viendra-t-il pas, finalement, que des partenaires?

2- Comment être certain d'identifier correctement la problématique?

- Le repérage des lieux et les démarches d'observation générale par l'EMU:
Est-il nécessaire en tout temps de se rendre sur les lieux? L'EMU doit-elle continuer à se déplacer la nuit pour rendre compte des témoignages des usagers ou peut-elle intervenir sur la base des seuls témoignages? Est-il toujours nécessaire que l'EMU se promène, passe dans les parcs, devant les commerces, les habitations, etc?

- Le démarchage des personnes-usagers :
La rencontre avec les usagers peut-elle aussi tout simplement permettre de rassurer les personnes et leur offrir de l'écoute, sans aller jusqu'à une démarche de résolution des conflits?
Quelles doivent être les fréquences des visites aux usagers?

En plus de tous les aspects précités, un bilan doit tout de même être dressé au sortir du mois de mai : la réorientation du projet a certainement des points forts, mais elle ne manque pas moins de faiblesses.

A- Les points forts de la réorganisation

- La logique de patrouille (circuler sans intervention) est transformée en logique de résolution de problème.
- Les patrouilles de l'EMU sont remplacées par des déplacements ponctuels sur des cas précis.

B- Les concessions regrettées dues à la réorganisation

- Les déplacements sans but précis avaient une fonction d'observation générale, de découverte de cas en flagrance et de possibilité d'intervenir «à chaud» qui faisaient partie de la mission de l'EMU, étaient très adaptés à la réalité quotidienne de la vie de l'arrondissement (squeggee, itinérants, périodes touristiques, heures de pointe etc.) et qui risquent fort d'être regrettés. Cependant, ces pratiques ad hoc sont extrêmement exigeantes en terme de temps et de personnel : au mois de juin 2008, l'équipe n'aura déjà plus aucune possibilité de persister dans ce genre de démarches, les cas entrants leur prenant l'intégralité de leurs moyens.
- La sur-spécialisation des pratiques de promotion, vécue comme un soulagement à ses débuts, pourra vite avoir des limites : l'EMU ne se déplacera plus que pour des raisons précises de sorte que la publicité continue, les prises de contact

2.5 AUTRES EFFETS DU RÉALIGNEMENT : ENTREVUES AUPRÈS DES MEMBRES DU COMITÉ CONSEIL

Depuis l'implantation du service en juillet 2007, l'EMU est accompagnée par un comité conseil constitué de 15 personnes provenant de 11 organisations différentes : Centre d'amitié autochtone de Montréal, Forum jeunesse de la conférence régionale des élus de Montréal, RAPSIM, Refuge des jeunes, ROJAQ, Service de police de la Ville de Montréal, Société de transport de Montréal, Trajet Jeunesse, Université de Montréal, Ville de Montréal et YMCA de Montréal.

L'équipe de recherche a réalisé 10 entrevues téléphoniques, entrevues visant à investiguer les thèmes suivants :

- Conception du service EMU et besoins/attentes par rapport à ce dernier;
- Appréciation des activités réalisées par l'EMU et;
- Conception du comité conseil (fonctionnement et rôle de chacun).

Leurs propos ont contribué à l'évaluation de l'implantation et des stratégies promotionnelles de l'EMU. Enfin, ces entretiens ont été réalisés en septembre et octobre, période subséquente aux changements des pratiques de l'EMU. Ainsi, les membres ont également offert leur point de vue relativement à ces nouvelles pratiques.

CONCEPTION DU SERVICE DE L'EMU

Les membres du comité conseil s'entendent pour dire que l'implantation du projet EMU constitue une initiative novatrice et porteuse d'espoir pour la situation des personnes marginalisées dans l'arrondissement Ville-Marie. De plus, ils supportent la démarche de l'équipe visant à élargir le spectre de la clientèle initialement ciblée en autant qu'elle ne perd pas de vue les personnes marginalisées. Ils sont toutefois divisés sur l'approche à privilégier pour actualiser la mission relative à la cohabitation harmonieuse des personnes de l'arrondissement. Les points de litige sont plus spécialement les principes de « droit de cité » et de déjudiciarisation.

A. Projet novateur porteur d'espoir.

Tous les interviewés se disent «confiants et enthousiastes» par la création de l'ÉMU, service novateur face à une situation problématique à son paroxysme (judiciarisation des personnes marginalisées). Les interviewés estiment que la venue d'un nouvel acteur, impartial et n'ayant pas un parti pris, constitue une piste de solution intéressante à une situation désespérée.

B. En accord avec la diversification des cas référés à l'EMU en autant que l'équipe ne perd pas de vue les raisons principales pour lesquelles le service a été implanté : réduire la judiciarisation des personnes marginalisées et favoriser la cohabitation de ces personnes avec les autres acteurs de l'arrondissement.

Un consensus se dégage de la majorité des entrevues auprès des membres du comité conseil : ils sont en accord avec la diversification des cas référés à l'EMU en autant que l'équipe ne perd pas de vue les raisons principales pour lesquelles le service a été implanté : réduire la judiciarisation des personnes marginalisées et favoriser la cohabitation de ces personnes avec les autres acteurs de l'arrondissement. L'EMU est davantage perçu comme un moyen de réduire les tensions à moyen terme contrairement à un service d'intervention ponctuelle (à l'exception d'un interviewé qui considère qu'il s'agit, avant tout, d'un service d'intervention ponctuelle permettant de désamorcer une situation impliquant une personne marginalisée et de lui éviter l'émission d'une contravention). Tous sauf un interviewé affirment que la clientèle cible de l'EMU devrait être constituée de personnes marginalisées sans référence à un critère d'âge. Un seul interviewé parle de personnes marginalisées âgées entre 15 et 30 ans. Rappelons qu'ils considèrent tout de même les autres acteurs de l'arrondissement comme des utilisateurs potentiels : résidants, commerçants, représentants de la ville, services de police, etc. Un des interviewés ajoute que la résolution des conflits entre citoyens peut, par ricochet, contribuer à l'harmonisation des liens entre itinérants et résidants : «parfois le résidant est exaspéré par plein d'autres problèmes liés à son environnement et l'itinérant est parfois une personne sur qui on déverse ses frustrations». Cet interviewé ne croit pas toutefois qu'il faille uniquement miser sur cette approche et estime que l'EMU doit trouver des moyens pour faire de la résolution de problèmes dans des situations impliquant directement des itinérants. Il estime que lors de ces interventions, l'EMU pourrait inciter les principaux acteurs de l'arrondissement (représentants de la Ville, Policiers, etc.) à participer à une recherche de solutions plus durables en ce qui concerne la cohabitation avec les personnes marginalisées.

Par ailleurs, deux personnes ajoutent que la mission de l'EMU devrait consister à «donner de l'aide au public et de partager l'espace public, donner de l'aide à la population, résoudre leurs problèmes. Pas d'aller en fonction des plaintes à la Ville».

Dans ce commentaire, il est également question de l'impartialité des médiateurs et d'une impression qu'ils sont parfois des exécutants de la mission d'une ou de plusieurs instances gouvernementales.

Enfin, un autre interviewé propose que l'EMU « s'occupe surtout des (conflits entre) commerçants et des itinérants ».

C. En désaccord avec certains principes de la nouvelle charte : droit de cité, la déjudiciarisation et l'indépendance des médiateurs de toute autorité

Les interviewés sont très divisés par rapport au principe du « droit de cité » incorporé dans la charte par l'EMU en juillet 2008. Ils estiment que ce concept porte à confusion et ont l'impression de ne pas avoir été consultés avant qu'il ne soit incorporé à la charte de l'EMU : « Le droit de cité, il faut vraiment qu'on en parle. Moi, je trouve qu'il n'y a eu aucune consultation ». Pour ces répondants, si ce principe sous-entendait la déjudiciarisation ou la dépénalisation de certaines pratiques, ils s'y opposeraient :

« Moi, dépénaliser la prostitution et le squeegee, ce n'est pas du tout ce que j'appelle une priorité ! On (l'organisme) ne peut pas être d'accord avec ça »... « Le droit de cité, j'aime beaucoup ce concept. Par contre, il faut faire attention parce que si ça veut dire qu'on autorise la sollicitation, ce n'est pas possible ».

Deux personnes mentionnent également la notion d'indépendance de toute autorité incorporée dans la nouvelle charte de l'EMU. Ils disent mal comprendre les implications d'un tel principe dans la pratique : « J'aimerais bien savoir ce qu'on entend par le fait que l'EMU est indépendant de toute autorité ».

Certains membres, bien que minoritaires, souhaitent que l'EMU évite les situations imprégnées de violence et reste fidèle à la réglementation en vigueur dans l'arrondissement :

« EMU, c'est une équipe qui doit résoudre des conflits non-violents par le langage, l'apprentissage, comme avec des voisins pour une clôture. Ils doivent aller voir la réglementation spécifique et ensuite ils voient s'il y a des réponses ou pas, et ensuite ils font pareil avec les parties ».

Cette dernière prise de position place l'équipe EMU, encore une fois, dans un cadre quelque peu déchirant. Bien que la demande initiale de financement dans le contrat de Ville prévoie clairement des effets liés à la « diminution du nombre de contraventions émises pour incivilité », dans la pratique les partenaires responsables de la mise en œuvre du projet ne s'entendent pas sur la manière d'y parvenir. Pour les uns, ils s'agit

essentiellement de mettre en place des démarches de résolution des conflits n'impliquant pas de changements dans la pratique des instances au pouvoir (Police, Ville). Tandis que pour les autres, une résolution des conflits dans des cas impliquant des personnes marginalisées (incluant les travailleurs du sexe) passe par la recherche de solutions durables, tel la création de zone de tolérance ou la déjudiciarisation.

APPRÉCIATION DU SERVICE EMU

Dans l'ensemble, les membres du comité conseil peinent à commenter les interventions de l'EMU en raison, selon eux, du peu d'information à leur disposition sur les dites interventions. Selon eux, il est prématuré de parler d'efficacité étant donné que le service est encore dans sa phase d'implantation. Par conséquent, ils ont davantage partagé leur appréciation des activités d'implantation du service et des types de cas qu'ils traitent ou devraient traiter.

A. Une implantation difficile, mais une équipe appréciée

Les répondants ont beaucoup de difficulté à identifier les points forts et les points à améliorer du service. La plupart d'entre eux explique cette difficulté par le fait que l'EMU donne peu de détails sur la nature et le nombre des activités réalisées. On parle ici des cas en résolution de conflits. Dans les faits, les chercheuses étaient à même de constater que l'EMU ne manquait pas tant de transparence que de cas à présenter.

Un interviewé soulève des problèmes liés à l'implantation du service dus, selon lui, à des éléments extérieurs à l'équipe de médiateurs :

- « Territoire trop vaste compte tenu le nombre de médiateurs (mentionné aussi par un autre interviewé);
- Nombre restreint de médiateurs;
- Organismes communautaires du secteur peu réceptifs à l'implantation de l'EMU;
- Les instances au pouvoir (Ville et services de police), malgré qu'elles fassent appel à l'EMU, tardant à modifier leur approche à l'égard des personnes marginalisées, approche qui serait directement en contradiction avec les objectifs du projet EMU : Distribution de contraventions, efforts insuffisants dans la promotion du service, aucune campagne de sensibilisation destinée aux citoyens pour faire connaître la réalité des itinérants.
- Membres du comité conseil ne comprenant pas ou ayant tardé à comprendre et à accepter le rôle de l'EMU, ce qui fait en sorte qu'ils ne feraient pas la promotion du projet.

- L'EMU méconnu des organismes communautaires, de la police et de la STM ».

Quatre interviewés estiment que l'EMU s'implante bien et que les médiateurs ont déployé suffisamment d'énergie pour se faire connaître. Par ailleurs, l'ensemble des interviewés disent faire confiance à l'équipe de médiateurs pour mener l'implantation du projet et qu'il importe de leur accorder le temps nécessaire pour la réaliser. Ils apprécient plus spécialement les médiateurs et l'approche du coordonnateur du projet, Campbell Riddle (« c'est la bonne personne pour le poste »). Plusieurs autres commentaires positifs sont faits à l'égard des médiateurs : « Eux (les médiateurs), je les adore...«Je les aime beaucoup. Ils veulent, ils y croient.»... «L'EMU est formidable. Je suis très contente des chercheurs, des intervenants, de l'investissement individuel et collectif». Un commentaire en particulier aborde les récents efforts déployés pour consolider l'équipe EMU : «Je trouve qu'il y a une amélioration énorme. L'équipe a une meilleure compréhension, est plus stable. Ils sont toujours jeunes, mais bons ils sont plus ancrés, plus à l'aise». Enfin, un dernier commentaire portant sur la qualité des médiateurs permet de constater, du moins pour cet interviewé, l'impartialité des ces derniers : «Moi, honnêtement, j'ai de très bons contacts avec eux. Pas d'intrigue, rien, c'est le fun. Au moins eux, ils n'ont pas d'agenda caché».

Un autre interviewé croit que certains membres du comité conseil estiment que le projet n'est pas viable parce qu'il répond juste à certaines préoccupations et pas à d'autres : «Oui, avec la police, ça marche bien. Mais il y a du monde ici qui n'embarque pas, sur les autres qui sont au comité. Ils ne sont pas réceptifs, disent que ça ne va pas marcher». Tandis qu'une autre personne interrogée mentionne que le projet est implanté de manière inégale dans l'arrondissement et ce, en raison d'une collaboration moins importante des services de police dans certains secteurs : «À l'est, ça marche très bien, il y a beaucoup de cas. Par contre à l'ouest, c'est une autre dynamique. Pas d'appels, pas de références...Le PDQ 12 n'a envoyé aucun appel. Ni le 20».

B. Les cas traités

La mission de voisinage plait à certains qui trouvent que le glissement opéré est très prometteur : «Depuis qu'ils traitent des cas de voisinage. Ils ont fait beaucoup de suivis, des citoyens nous ont même rappelés pour dire qu'ils étaient contents et que ça leur laissait un sentiment de sécurité. Ça, je trouve ça vraiment super». Une autre personne ajoute : «Je verrais l'EMU là où il y a du résidentiel défavorisé, du culturel. Beaucoup plus loin que le centre-ville, aussi».

Toutefois, deux des membres interrogés se disent sceptiques sur l'idée que l'EMU puisse assurer la sécurité de leurs interventions : «Penser que le médiateur peut assurer la

sécurité ou un environnement sécuritaire pour tous! Personne ne peut faire ça! Ça peut donner lieu à des poursuites!»

APPRECIATION DU FONCTIONNEMENT DU COMITÉ CONSEIL

A- Comité Orienteur / « aviseur » dans les cas soumis à EMU et support à l'implantation

Les interviewés estiment que le rôle principal d'un comité conseil est d'aider le service dans l'orientation à prendre dans les cas qui lui est soumis. Le soutien à l'implantation fait moins l'unanimité.

Selon les répondants, les rencontres ont à ce jour davantage porté sur les objectifs et les outils de l'EMU. Bon nombre des interviewés mentionne qu'ils en sont à leur première participation à un comité conseil et éprouve des difficultés à dire si ces sujets devraient faire l'objet des rencontres. Deux d'entre eux disent clairement que ces sujets ne devraient pas être abordés dans un comité conseil ou à la limite faire l'objet de sous-comités si le service accompagné en ressent le besoin. Tous restent « sur leur faim » car ils ont l'impression d'avoir peu d'information sur les cas traités (mission principale, pour plusieurs, d'un comité conseil) :

« Le comité conseil est un comité aviseur qui guide, qui s'assure que la pratique est cohérente avec les objectifs du service. Il est donc important d'être informé des actions, d'avoir des discussions de cas pour dépasser l'intellect (discussions sur la mission et objectifs qui deviennent en quelque sorte stériles) ».

Les interviewés estiment ainsi que l'EMU devrait faire preuve de leadership dans les orientations du comité conseil : «C'est à l'EMU de diriger le comité conseil et ses objectifs».

Après un an d'implantation, une confusion réside pour plusieurs dans le rôle du comité conseil : «J'ai peut-être peu de connaissances, mais je sais qu'on ne mélange pas les comités. Là, on ne sait pas qui sert à quoi»...«Il faudrait vraiment qu'on distingue le comité conseil et le comité opérationnel»...«On n'a même pas de plan d'action! On fait tout en même temps, ça paraît»...«Personne ne connaît vraiment son rôle. C'est quoi nos outils?»

B. Rôle : représentant de l'organisme d'attache

La particularité de ce comité conseil est que la majorité de ses membres se disent avant tout sur le comité pour représenter leur organisme d'attache et non l'EMU. Certains de

ces répondants ont également en commun un certain scepticisme par rapport à l'efficacité de l'EMU.

C. Effet inattendu de la participation au comité conseil

Un des interviewés fait valoir que les membres du comité conseil sont les premiers à avoir bénéficié des rencontres. En effet, ces réunions auraient créé un rapprochement entre des membres autrement antagonistes : «on se comprend mieux, les membres ont fait un bout de chemin (sur leur conception du problème de l'itinérance) et des liens ont été tissés». Un autre membre estime que les rencontres du comité conseil permettent aux partenaires, à tout le moins, de confronter leurs idées : «En même temps c'est normal. Ce comité est intéressant justement parce qu'on a des avis différents ».

Ce point de vue n'est pas partagé de tous les membres, l'un d'entre eux estime que les membres ne disent pas ce qu'ils pensent réellement et que certains imposent leur position plus que d'autres : « Personne ne dit ce qu'il pense. Je vois pas pourquoi on fait les réunions...C'est lourd, ce comité. Y'a des partenaires qui font valoir leurs points de vue, mais ce ne sont pas les bons».

Enfin, pour un membre, ces tensions au sein des membres du comité conseil, auront raison de l'EMU : «Le comité conseil est voué à disparaître. Déjà, il y en a qui débarquent. On est en train de tuer l'EMU»

COMMENTAIRES D'ANALYSE

Mentionnons d'emblée que la majorité des personnes interviewées en sont à leur première expérience au sein d'un comité conseil. De prime à bord, ils éprouvent de la difficulté à expliquer le rôle d'un comité conseil. Ils comptaient sur l'EMU pour les guider. Cette inexpérience juxtaposée au manque de leadership de l'EMU à cette période nous permet de mieux comprendre les lacunes dans le soutien du comité dans l'implantation du projet. Il faut également prendre en compte que les rencontres du comité de 2007-2008 ont surtout servi à concilier les visions souvent opposées des membres. À bien des égards, le comité conseil a fait un travail de médiation entre ses membres. Les tensions qui subsistaient entre les membres du comité conseil ont suscité une certaine méfiance de la part de l'EMU, méfiance se traduisant sur un repliement sur soi. Ainsi, les difficultés d'implantation n'ont pas été abordées clairement et le silence de l'EMU a été interprété comme un manque de transparence. Dans les faits, l'EMU n'avait aucun cas à soumettre à la discussion de cas souhaitée par les membres.

Depuis peu, le comité conseil entame une nouvelle phase qui consiste à épauler l'EMU dans la gestion des cas. Depuis les journées de séminaire, l'EMU fait de plus en plus

preuve de leadership dans ces rencontres en raison d'une confiance en soi grandissante et d'une augmentation des saisines. Par conséquent, l'EMU contribue graduellement à mieux définir le rôle du comité conseil. Le contenu des réunions jusqu'à tout récemment (discussion sur la mission, charte, etc.) a davantage contribué à rapprocher les membres qu'à promouvoir et à orienter le Service. Ce rapprochement sera fort utile à l'implantation à moyen/long terme de l'EMU et à la mise sur pied d'un comité de résolution des conflits pouvant traiter les nombreux cas impliquant des personnes marginalisées. Tout compte fait, le déroulement des réunions du comité a certes eu des effets néfastes sur l'implantation de l'EMU à court terme, mais contribuera possiblement davantage à la pérennité de l'EMU. À bien des égards, les rencontres du comité conseil 2007-2008 auront été une médiation officieuse incontournable à l'implantation de l'EMU.

**TROISIÈME PARTIE :
ANALYSE DES
INTERVENTIONS DE
L'ÉQUIPE EMU**

L'équipe de recherche a dressé le portrait des interventions de l'EMU. En plus des observations *in situ*, les chercheuses ont procédé à l'analyse des interventions à partir de trois sources de données compilées entre le 1^{er} mars et le 30 septembre 2008 :

1. Des fiches remplies par les médiateurs à l'aide desquelles nous avons pu recenser les interventions ponctuelles effectuées, allant de la création de contacts à la résolution de conflits à «chaud».
2. Des dossiers tenus par l'équipe de l'EMU (début juin au 30 septembre 2008) dont l'analyse a permis de dresser un portrait des démarches effectuées dans des cas de résolution des conflits échelonnés sur plusieurs jours.
3. Des études approfondies de quatre cas-types de résolution des conflits tirés des dossiers de l'EMU.

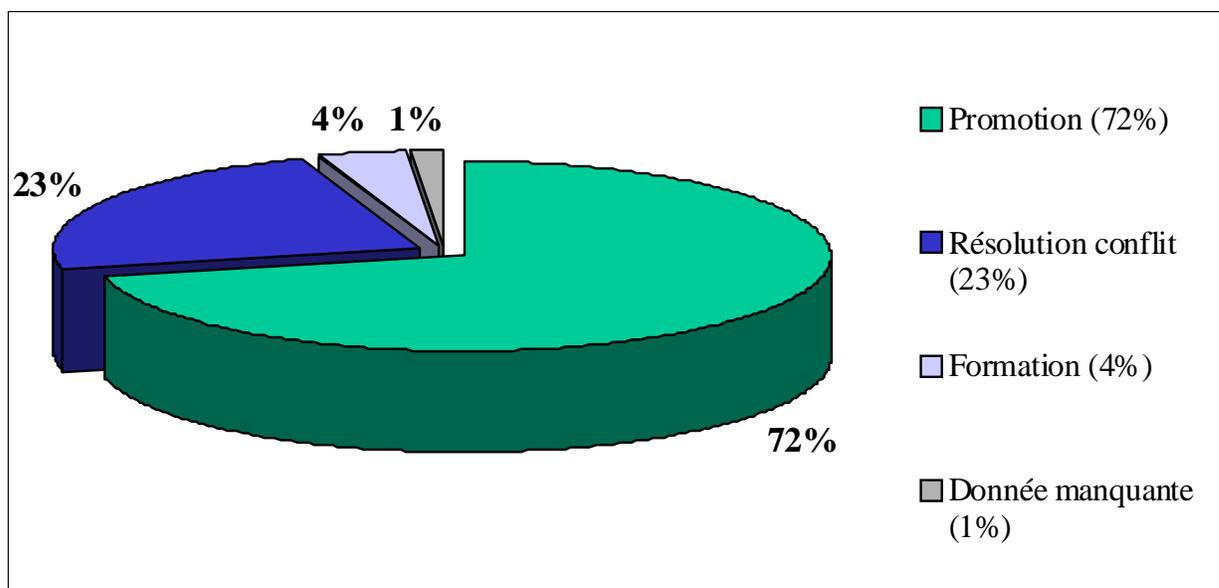
À l'exception des études de cas-types ayant fait l'objet d'entrevues semi-dirigées auprès des participants, la démarche des chercheuses est essentiellement de nature quantitative. En effet, l'analyse des fiches et des dossiers permet de dresser un portrait principalement quantitatif de l'ensemble des activités de l'EMU. L'appréciation des participants et des partenaires impliqués dans une résolution de conflit est intégrée dans les quatre études de cas.

1- INTERVENTIONS PONCTUELLES : ANALYSE DES FICHES

De mars à septembre, les médiateurs ont rempli 83 fiches résumant chacune de leur intervention ponctuelle. Rappelons que de février à mai 2008, ces fiches font état de la quasi-totalité des démarches de l'EMU. À partir de juin¹³, les activités en résolution de conflits de l'EMU sont consignées dans des dossiers.

De mars à mai, les activités de l'ÉMU sont de courte durée (moyenne de 20 minutes), sont réalisées dans les locaux de l'EMU (47%) et sur la place publique lors des «patrouilles» (34%). La majorité des activités (72%) consiste à effectuer des démarches d'implantation (promotion). La résolution des conflits n'occupe que 3% des activités. Quatre pourcent des activités concernent la formation.

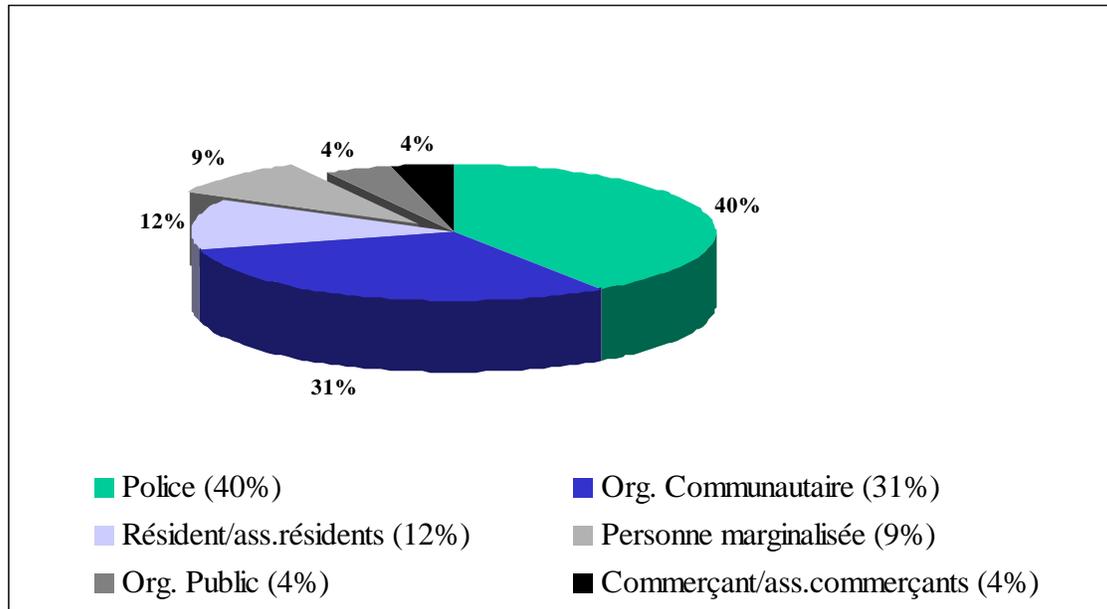
Figure 2 : La répartition des types d'intervention de mars à septembre 2008.



¹³ Rappelons que cela correspond au changement des pratiques des médiateurs urbains.

Au total, ces 83 interventions dites ponctuelles ont rejoint **417 personnes** réparties selon les groupes d'usagers suivants :

Figure 3 : Le statut des personnes contactées dans les interventions ponctuelles.



On constate aisément que la majorité (75%) des personnes approchées par l'EMU sont des représentants d'organismes communautaires/publics ou des services de police. Cette répartition est tout à fait logique avec le type d'activités de l'équipe puisque, comme nous venons de le souligner, la majorité des activités de l'équipe a consisté à créer et consolider des partenariats pour que l'EMU puisse se déployer. Les interventions auprès des personnes résidentes (incluant les personnes marginalisées) ou commerçantes de l'arrondissement sont minoritaires (25%) et visent, elles aussi, majoritairement à promouvoir le service bien que quelques activités concernent la résolution de conflits.

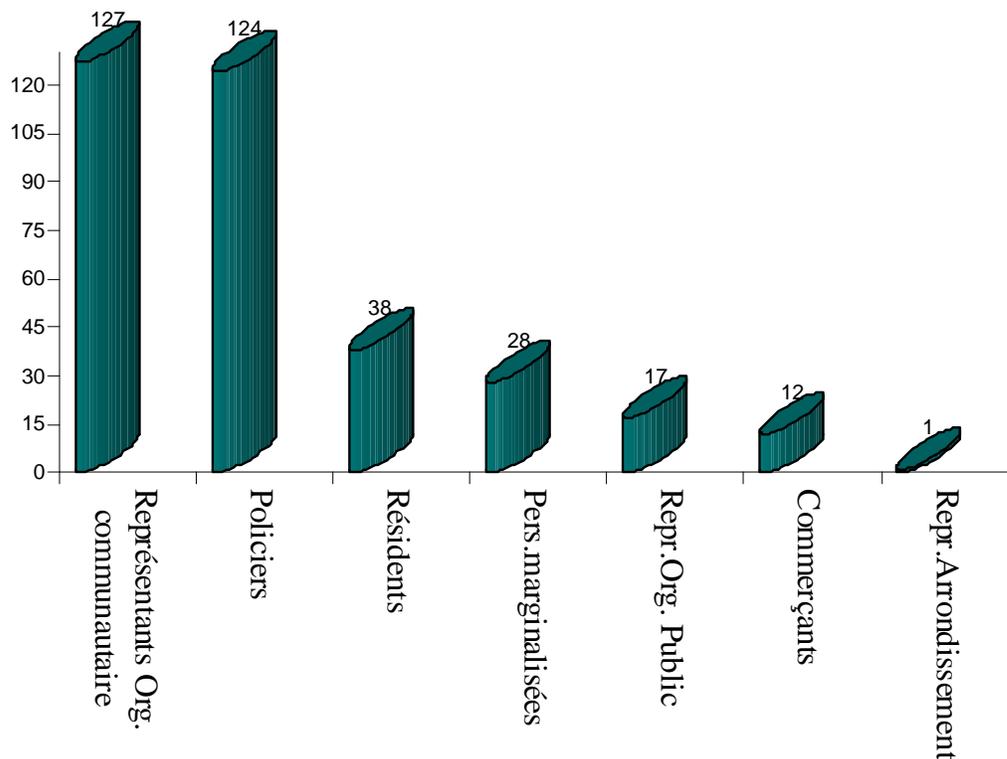
Les personnes marginalisées ont été enregistrées selon deux catégories distinctes : personnes de moins de 35 ans et personnes de plus de 35 ans. La grande majorité (89%) regroupe des personnes de plus de 35 ans¹⁴.

¹⁴ L'âge est une estimation des médiateurs; cette donnée est donc relative et plus ou moins fiable.

1.1 PROMOTION

Les activités promotionnelles ont rejoint 347 personnes (83% de l'ensemble des personnes contactées) réparties selon les catégories suivantes :

Figure 4 : La répartition des activités de promotion selon le statut des personnes approchées



1.2 RÉOLUTION DES CONFLITS «À CHAUD»

Les démarches en résolution des conflits recensées entre février et juin (19 situations) portent essentiellement sur des situations entre des personnes sans logis fixe et des représentants d'institutions publiques (Ville et Police) ou des commerçants¹⁵. Il est généralement question des situations suivantes : s'asseoir dans/devant un lieu privé, contester des contraventions obtenues, dormir sur la place publique ou chercher un lieu pour dormir, construire un abri de fortune, uriner sur la place publique. Les interventions de l'EMU en résolution des conflits se résument comme suit :

¹⁵ On recense un cas de conflit entre membres d'une même famille et deux entre voisins.

Tableau 2 : La nature des interventions ponctuelles en résolution des conflits

INTERVENTION	Nombre de CAS
Orienter vers une ressource appropriée	5
Écouter et/ou conseiller sur les moyens pour résoudre le conflit	5
Appeler des services d'urgence pour venir en aide à une personne	3
Rencontres préparatoires en vue d'une médiation/comité de résolution	5
Données manquantes	1
TOTAL	19

Le nombre de personnes ou de parties au conflit s'avère difficile à évaluer car plusieurs données sont manquantes. Les informations obtenues des médiateurs permettent de dire qu'il s'agit essentiellement de 26 personnes pour la plupart des commerçants, des résidents et des personnes marginalisées. Peu ou pas de représentants de la police, de l'arrondissement et d'organismes communautaires se seraient impliqués dans la résolution de ces situations problématiques.

Ainsi, de février à mai, les interventions liées à la résolution de conflits se répartissent de manière pratiquement équivalente entre de l'orientation, de l'écoute et de la médiation. Les démarches de résolution des conflits comptent pour plus de la moitié des cas (52%), si l'on regroupe les démarches d'écoute et de «counselling» ainsi que les rencontres préparatoires à la médiation. Parallèlement, les démarches de renvoi à d'autres ressources qui ne peuvent pas tout à fait être considérées comme de la résolution de conflits mais qui sont incontournables dans ce type de travail, ont représenté 42% des activités de l'équipe. Selon les médiateurs eux-mêmes, les cas orientés auraient nécessité des interventions plus poussées en résolution de conflits, interventions qui toutefois n'ont pas été mises en place en raison des difficultés de l'EMU à définir son rôle et son approche à cette étape du projet.

1.3 FORMATION

Finalement, l'analyse des fiches permet de constater que l'EMU a offert des formations en résolution des conflits, formations essentiellement destinées à des cadets de police sur les méthodes en résolution des conflits dans des situations ponctuelles. Notons que ces séances s'avèrent également un moyen de promouvoir le service. Au total, 44 cadets y ont participé.

2- INTERVENTIONS EN RÉOLUTION DES CONFLITS : ANALYSE DES DOSSIERS

L'analyse des dossiers de juin à septembre nous permet de faire trois principaux constats :

- 1- L'EMU est en transition d'une phase d'implantation vers une phase de consolidation;
- 2- Les activités de l'EMU visent dorénavant majoritairement la résolution des conflits échelonnée sur plusieurs jours, voire semaines. En effet, les médiateurs, qui depuis l'implantation du service en juillet 2007 réalisaient des démarches promotionnelles et quelques rares résolutions des conflits « à chaud », consacrent dorénavant la majeure partie de leur temps à l'organisation et à l'animation de rencontres entre des parties en conflit;
- 3- L'EMU élargit le spectre de ses activités de résolution des conflits pour répondre aux besoins constatés sur le terrain : conflits entre commerçants et personnes marginalisées, entre voisins, entre familles, etc.

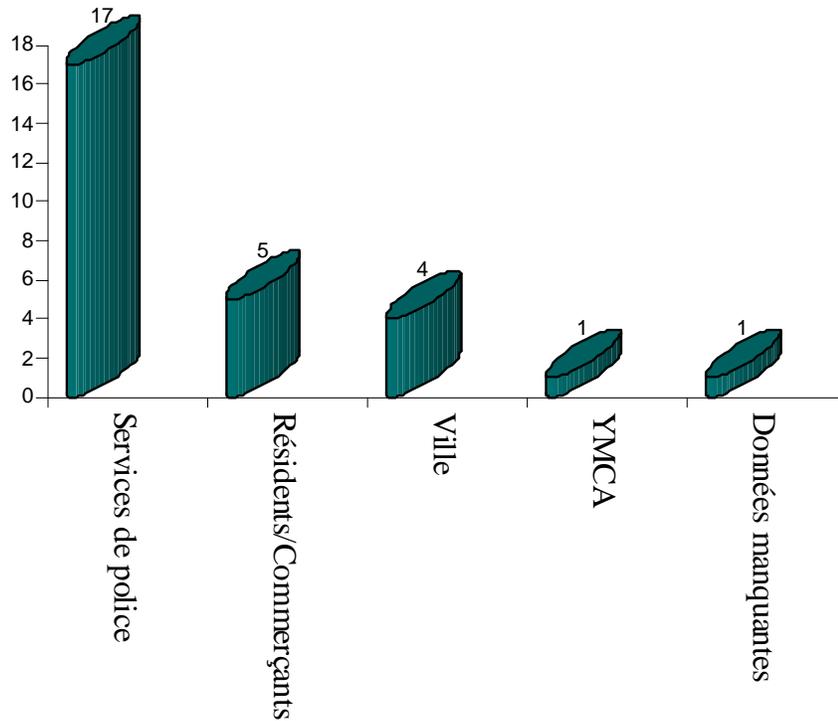
Au total, 28 saisines ont été recensées entre juin et septembre. Il importe de mentionner que bon nombre (16 sur 28) d'entre elles était en cours au moment des analyses. Par conséquent, nous proposons par moments deux analyses distinctes, des dossiers fermés et des dossiers ouverts, au regard du nombre de personnes impliquées dans la résolution des conflits, de la durée et la nature des démarches entamées par l'EMU. Néanmoins, nous pouvons dresser un portrait global des 28 dossiers en ce qui a trait à leur provenance, à la nature du conflit et à la relation entre les parties au conflit.

2.1 PROVENANCE

Les demandes de service de l'EMU proviennent majoritairement des services de police (17 sur 28), plus spécifiquement des Postes de quartier 22 et 21 (respectivement 9 et 8 saisines). Le bureau de l'arrondissement a orienté quatre (4) cas tandis que les résidents/commerçants et une association de résidents en ont orienté cinq (5, dont 3 en provenance de résidents). Enfin, le YMCA, engagé dans le projet, a renvoyé une (1) demande de service¹⁶.

¹⁶ Dans une saisine, la provenance est inconnue.

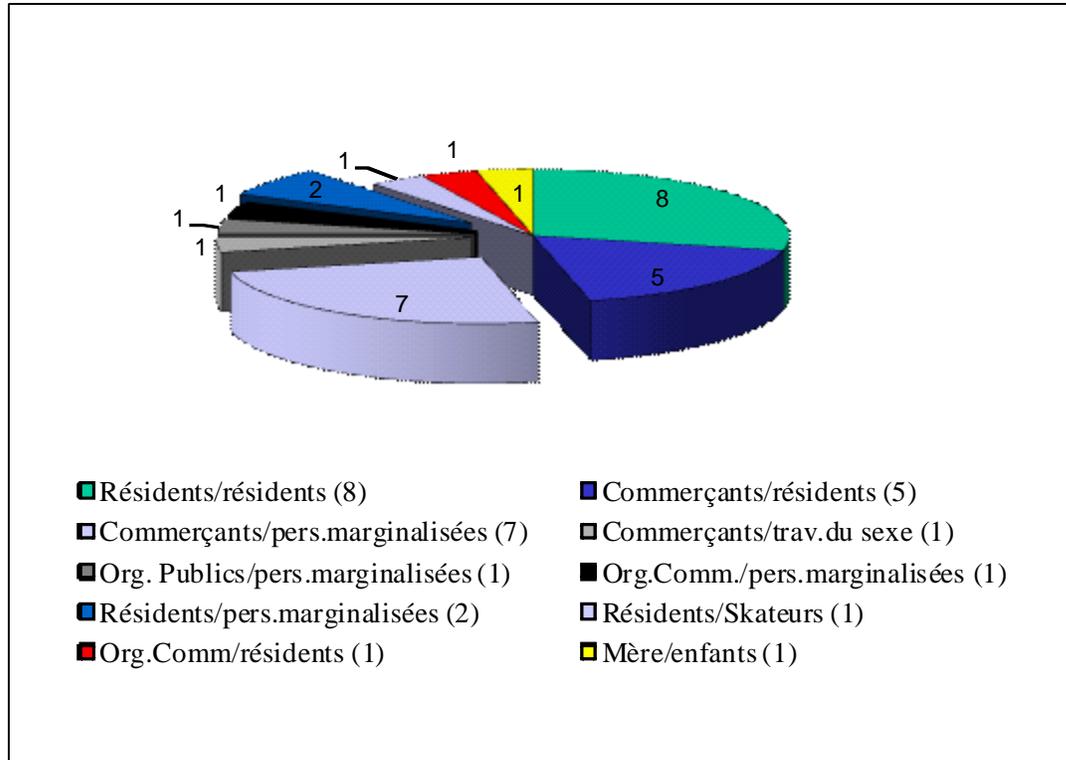
Figure 5 : La provenance des demandes de service



2.2 RELATION ENTRE LES PARTIES EN CONFLIT

Dans cette partie nous présentons l'analyse des 28 saisines selon le statut des personnes au conflit identifiées au moment de la réception des demandes de services. Cette analyse permet en parallèle de connaître la nature des conflits acheminés durant cette période au service de l'EMU. Sur les 28 saisines, 13 (46%) concernent des personnes marginalisées se trouvant en situation conflictuelle avec divers acteurs tels que les commerçants, les résidents et les organismes publics et communautaires. Bon nombre de ces situations de conflit (9 sur 13) concernent l'occupation d'espaces publics ou privés par des personnes marginalisées (personnes sans logis fixe et/ou travailleurs du sexe). Les autres saisines impliquent des conflits entre résidents dans une proportion de 28% (8 dossiers), entre commerçants et résidents (17% soit 5 dossiers). Un dossier concerne des résidents et un organisme communautaire et un autre une situation intrafamiliale.

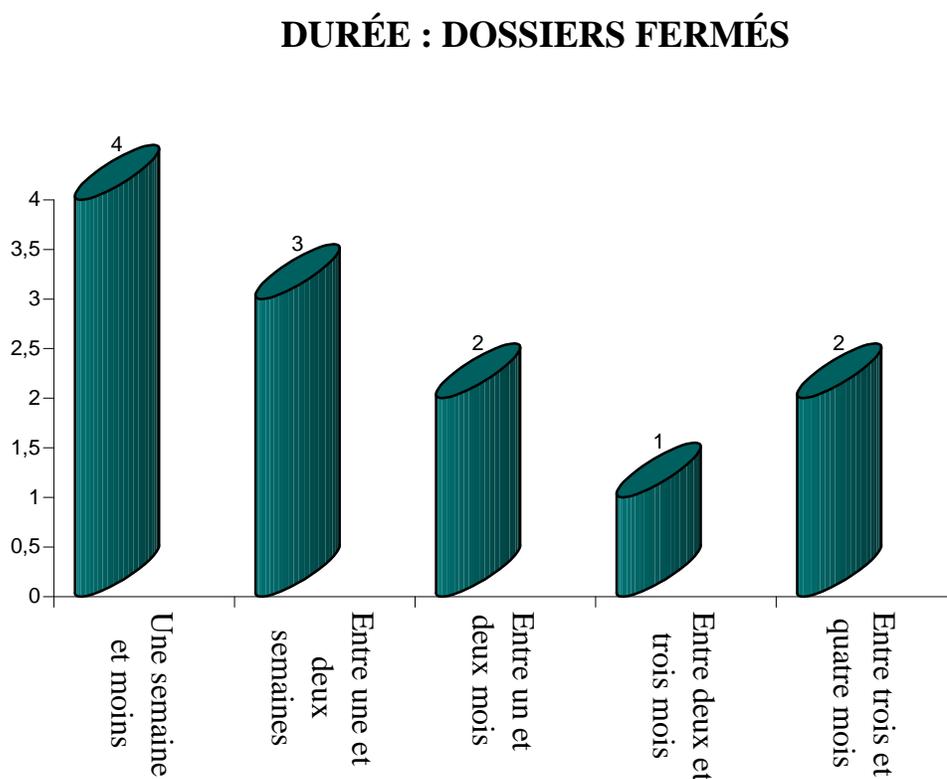
Figure 6 : La répartition des demandes de service selon le statut des parties.



2.3 DURÉE DES INTERVENTIONS DE L'EMU

En ce qui a trait à la durée des interventions de l'EMU, les chercheuses ont comptabilisé le nombre de jours entre le moment de réception de la saisine et sa clôture. Rappelons que l'on compte 12 dossiers fermés et 16 ouverts au moment des analyses. La durée des 12 dossiers fermés est variée, durée pouvant s'échelonner sur une semaine ou sur plusieurs mois. Par contre, on constate que plus de la moitié des dossiers (7 sur 12) occupe entre une à deux semaines du temps des intervenants. Certains dossiers peuvent être très lourds en termes d'accaparement puisque, comme on peut le constater, deux dossiers ont été fermés après 3 et 4 mois d'interventions:

Figure 7 : La répartition moyenne du temps (en heures) passé par dossier.



2.4 NOMBRE DE PARTIES IMPLIQUÉES DANS LA RÉOLUTION DE CONFLIT

Il est bien évident que les informations portant sur les demandes en cours (16) sont incomplètes. Ainsi, nous présentons une approximation du nombre de parties impliquées dans l'ensemble des 28 saisines. Au total on compte 98 personnes impliquées dans la résolution des conflits. La majorité (16 sur 28) des demandes de services impliquent deux parties, tandis que certaines saisines regroupent un nombre plus important de personnes : 22 personnes (1), 6 personnes (2), 5 personnes(3), 4 personnes(2) et 3 personnes (2)¹⁷.

2.5 DÉMARCHES RÉALISÉES PAR L'EMU

Les types de démarches réalisés par l'EMU se résument essentiellement à des contacts téléphoniques (incluant les suivis), des observations sur le terrain, des rencontres préparatoires/individuelles et des médiations/comités de résolution des conflits.

¹⁷ Données manquantes dans deux saisines.

Entre juin et septembre, les médiateurs ont réalisé les démarches suivantes dans les 28 demandes de service étudiées :

- 273 contacts téléphoniques (203 auprès de parties au conflit et 70 auprès de tierces personnes);
- 23 heures d'observations terrain;
- 68 rencontres préparatoires/individuelles (48 – parties, 20 - tiers);
- 4 rencontres de médiations/comités de résolution des conflits.

Pour leur part, les 16 saisines en cours comptent pour 150 des 273 contacts téléphoniques, 45 des 68 rencontres préparatoires/individuelles, 2 des 4 rencontres de médiation et 23 heures d'observations terrain. Des tiers ont également été consultés dans ces demandes de service : 53 contacts téléphoniques et 3 rencontres individuelles.

En ce qui a trait aux 12 cas bouclés, les médiateurs ont réalisé auprès des parties en conflit 59 contacts téléphoniques, 26 rencontres préparatoires/individuelles et 2 rencontres de médiation. Ils ont également consulté des tiers : 11 contacts téléphoniques et 2 rencontres individuelles.

2.6 ENTENTE FORMELLE ET RÉOLUTION DES CONFLITS DANS LES DOSSIERS FERMÉS

La pratique des médiateurs veut qu'ils fassent un suivi dans chacun des cas soumis afin de constater la résolution ou non du conflit ainsi que la satisfaction des participants face à leurs interventions. Cette pratique nous a permis de recueillir des informations, du moins dans les 12 dossiers fermés, sur les impacts des interventions de l'EMU.

Rares sont les demandes de service qui donnent lieu à des ententes formelles : deux des 12 saisines complétées se concluent avec la négociation d'une entente formelle, dont une seule a été respectée. Toutefois, l'absence d'entente n'équivaut pas à l'absence de résolution du conflit. En effet, selon les médiateurs de l'EMU, dans six (6) des 12 saisines, les participants estiment que le conflit a été résolu, en totalité ou en partie. Cependant, dans trois (3) autres saisines, le conflit se serait réglé par le déplacement (par la police ou la ville) ou le départ (déménagement) d'une des parties au conflit. Il s'agit essentiellement de saisines impliquant une personne marginalisée. Dans ces cas, l'EMU estime que le conflit n'a pas été résolu par suite de leurs interventions, mais bien par le départ d'un des antagonistes. Les médiateurs ont d'ailleurs constaté la résurgence de nouveaux conflits impliquant les parties déplacées. Enfin dans les trois (3) autres cas, l'EMU détient peu d'information, tandis que les parties n'ont pas retourné leurs appels de suivi.

De manière générale, les répercussions des interventions de l'EMU semblent toucher uniquement les parties en conflit. Toutefois nous avons répertorié un dossier dans lequel l'intervention de l'EMU a eu des répercussions sur la communauté : Un commerçant, partie à un conflit de voisinage, a incité 20 autres commerçants à appliquer les mesures convenues dans l'entente en médiation. Ainsi, l'intervention de l'EMU a non seulement permis de résoudre le conflit opposant ce commerçant et ses voisins, mais a probablement contribué à résoudre ou à prévenir des conflits similaires dans le quartier.

En bref, la moitié des saisines analysées (6 sur 12) se boucle par une résolution du conflit, en totalité ou en partie. Près du quart (3 sur 12) d'entre elles donne lieu au déplacement, par des partenaires, d'une des parties au conflit.

2.7 COMMENTAIRES D'ANALYSE

L'analyse des activités et démarches que nous venons de présenter nous amène à conclure que la réorientation du projet semble avoir porté fruit. Loin de nous l'idée de présenter la première étape des activités de l'EMU (jusqu'en juin) comme étant une étape vide. Bien au contraire, on le constate à travers la compilation des 83 fiches d'activités, durant la première période d'observation du projet (de février à juin), l'EMU consacre temps et énergie à faire la promotion de son service. Le trois quart de ses activités y est en effet réservé. La promotion est surtout dirigée vers les organismes communautaires et les services policiers. Soulignons qu'elle a touché un bassin important de personnes : 417 au total. L'analyse des dossiers, compilés lors de ce que nous avons convenu de nommer la deuxième étape du projet (faisant suite à la réorientation du projet), souligne par contre que les activités de promotion n'ont été que partiellement fructueuses : elles ont eu beaucoup d'impact sur les services de police puisque près de 61% des saisines proviennent des postes de quartier; elles n'ont eu pratiquement aucun effet sur les organismes communautaires. D'ailleurs, à ce chapitre, il est étonnant de noter que des représentants d'organismes siégeant au comité conseil du projet EMU n'ont pratiquement pas contribué à alimenter le service en saisines. Ceci dit, un autre signe du rythme de croisière qui semble se dessiner à compter du mois de juin est l'écart existant entre la première et la seconde période concernant la part des activités en résolution des conflits. Avant la réorientation, les activités de résolution comptent pour 23% des activités compilées (19 dossiers). Dans ces dossiers, la proportion du renvoi à d'autres ressources y est encore importante (42%). De plus, malgré le nombre non négligeable de dossiers (19), les démarches de résolution des conflits par dossier (rencontres préparatoires, écoutes, etc.) s'avèrent marginales (10) comparativement à celles répertoriés dans les dossiers subséquents à la réorientation en juin : 273 contacts téléphoniques, 23 heures d'observations terrain, 68 rencontres préparatoires/individuelles et 4 rencontres de médiations/comités de résolution des conflits.

En dépit des limites déjà évoquées concernant la compilation des activités de l'EMU dans la première période d'implantation du projet, ce sont, au total, 47 situations qui ont été captées ou référées à l'EMU. Si l'on retranche les cas orientés par l'EMU vers des ressources partenaires et le dossier pour lequel l'information fait défaut, ce sont finalement **38 situations** qui ont été gérées par l'EMU en l'espace de 7 mois. Il n'est pas aisé de faire parler cette donnée en la contrastant à d'autres projets compte tenu principalement des différences d'orientation et de fonctionnement des projets. Cependant, à titre comparatif, le projet de médiation de quartier des Laurentides (un modèle lui aussi professionnalisé) a enregistré en moyenne près de 26 saisines par point de service (c'est-à-dire par localité dans son ensemble¹⁸) en 12 mois d'activités et ce, pratiquement 2 ans après son implantation! Les deux projets de médiation professionnalisée qui se sont développés à Montréal entre 2004 et 2006, soit celui de Sainte-Marie et celui de la Petite-Bourgogne, ont respectivement enregistré 39 (en 16 mois d'activités) et 87 dossiers (en 13 mois d'activités) au cours de leur première année de fonctionnement. Dans une logique strictement comptable (logique nettement insuffisante il va sans dire), la performance de l'EMU est donc plus que louable. On peut même affirmer que, toujours selon cette logique, l'EMU a mieux «performé» que les trois projets présentés, et ce malgré le fait que l'EMU n'atteint pas les objectifs d'interventions établis dans la demande initiale de financement dans le contrat de Ville: 250 interventions par semaine et cinq médiations par mois. Tel que mentionné dans les parties précédentes de ce rapport, ce quota n'était pas réaliste: comme nous venons de le dire, des projets similaires ayant eu du succès (comme le projet de la Petite-Bourgogne) n'atteignent pas ce nombre. Ajoutons aussi que le succès d'un projet ne peut pas uniquement se restreindre à une mesure quantitative. Nous l'avons vu, par exemple, que certaines situations conflictuelles exigent beaucoup d'investissement pour qu'un processus de résolution soit amorcé.

Rappelons que le projet a été initié au départ à la suite des problèmes de judiciarisation des personnes marginalisées; l'analyse du statut des parties impliquées dans les conflits acheminés à l'EMU confirme que le projet rejoint particulièrement ce groupe d'acteurs puisque 46% des conflits concernent des personnes marginalisées en conflit avec d'autres groupes d'acteurs. Ceci ne veut pas dire par ailleurs que les interventions de l'EMU répondent à la problématique de la judiciarisation de ces personnes.

Enfin, les réserves émises sur la capacité de la logique comptable à rendre compte de la portée d'un projet sont renforcées par les données concernant la durée des interventions. La complexité de certaines situations portées à la connaissance de l'équipe exige des interventions de longue durée. Nous avons vu que 2 dossiers n'ont pu être fermés qu'après 3-4 mois.

¹⁸ Ce projet a été construit autour de trois points de service : St-Jérôme, Ste-Thérèse et Mont-Laurier.

3- INTERVENTIONS EN RÉOLUTION DES CONFLITS : ANALYSE DES ÉTUDES DE CAS-TYPES

La cinquième et dernière grande catégorie des démarches empiriques réalisées par l'équipe de recherche a constitué en l'étude approfondie de quatre cas précis sur lesquels est intervenue l'EMU entre mai et novembre 2008.

La décision d'étudier des cas particuliers plus en profondeur a été prise considérant la complexité de la gestion d'un cas. En effet, de simples observations générales n'auraient pas permis une bonne connaissance des activités de l'EMU, de son fonctionnement général et surtout n'aurait pas permis de suivre l'évolution d'un dossier sur une période de temps.

3.1 CRITÈRES DE SÉLECTION DES CAS :

Les critères retenus pour sélectionner les cas ont été les suivants :

1. La diversité:

Afin de mieux rendre compte de l'ensemble des activités de l'EMU, il nous est apparu nécessaire de diversifier au maximum les cas suivis. Les cas choisis ont répondu aux critères de diversification suivants :

- Ils devaient, dans la mesure du possible, impliquer des parties différentes d'un cas à un autre.
- Ils devaient concerner des problématiques conflictuelles différentes.

La limite principale à laquelle nous avons été confrontées a été le court laps de temps pour compléter les études de cas, ce qui nous a donné peu de marge de manœuvre pour sélectionner les situations conflictuelles. Nous avons donc choisi des situations surtout en fonction de la possibilité que ces cas soient bouclés à l'automne 2008.

2. Le réalisme du suivi des cas :

Les cas ont également été retenus parce qu'ils rendaient possible les observations, entrevues et analyses des chercheurs. Ils étaient tous matériellement réalisables (des entrevues avec les protagonistes et partenaires étaient possibles, les suivis d'observation étaient fréquents, les données disponibles étaient substantielles).

3.2 MÉTHODE D'OBSERVATION ET ENTREVUES RÉALISÉES AUPRÈS DES UTILISATEURS (PARTIES ET TIERS) ET DES MÉDIATEURS:

Il fut décidé d'entreprendre l'exploration particulière des dimensions suivantes :

1. Le fonctionnement de l'EMU dans le traitement du dossier traité: démarches entreprises et chronologie de ces démarches. Furent étudiées à ce titre les démarches effectuées dans leur intégralité : premiers contacts, entrevues et observations, exploration du cas, organisation et fonctionnement des rencontres préparatoires, organisation et fonctionnement des rencontres de résolution des conflits ou de médiation, suivis effectués par la suite, etc.
2. Le fonctionnement interne de l'EMU : répartition des tâches entre les médiateurs, rôle du coordonnateur, stratégies adoptées, résultats des interventions effectuées, etc.
3. Le déroulement particulier des rencontres de résolution des conflits ou de médiation le cas échéant ainsi que leur portée résolutoire.
4. La portée et les effets des activités en résolution des conflits sur les parties impliquées et, si possible, l'étude des répercussions sur les différents partenaires de l'arrondissement Ville-Marie.

Dans le but de réaliser ces objectifs, plusieurs stratégies d'action furent employées par les chercheuses. Tout d'abord, l'étude donna lieu à des observations *in situ* ponctuelles, réalisées cette fois lors d'une activité précise rattachée au dossier suivi. Furent ensuite réalisées un nombre conséquent d'entrevues avec les différents protagonistes intervenant dans le dossier : autant les médiateurs que les usagers, les parties, les partenaires, les tiers. Des dossiers furent également complétés par l'équipe sur les données factuelles recueillies sur chaque cas : ces dossiers firent l'objet de recensement, étude et analyse.

Concernant spécifiquement le déroulement des observations, les chercheuses ont fonctionné par prises de notes constantes. Des analyses à chaud ont été effectuées à mesure qu'était récolté le matériel d'observation, puis un croisement des analyses était effectué d'abord entre les chercheuses puis avec l'équipe EMU afin de valider les données recueillies. Les résultats des analyses étaient partagés au sein de l'équipe dans le but d'une validation interne, les informations transmises obtenant, sur chaque point, consensus.

Concernant le déroulement des entrevues, celles-ci furent réalisées en personne, à part de rares exceptions pour lesquelles, étant données les contraintes matérielles ou

géographiques, les entrevues se firent au téléphone. Les entrevues furent de style semi-directif (questions ouvertes destinées à recueillir un point de vue). Elles durèrent de trente à quarante minutes de manière générale et firent l'objet soit de prise de notes systématiques, soit de prise de note a posteriori. L'analyse des entretiens consista par la suite en une thématisation simple des grandes lignes des discours, thématisation construite à partir des objectifs de la recherche. L'étude des contraintes d'implantation liées au projet fut un thème qui revêtit une particulière importance.

Concernant l'étude des dossiers, les chercheuses procédaient à un suivi des cas en tout temps. L'échange avec les médiateurs étant constant, aucune difficulté particulière ne fut recensée dans le cadre de la cueillette des données. Les dossiers furent par la suite compilés par les médiateurs, les notes du dossier furent catégorisées par les chercheuses.

Concrètement, les quatre cas ont fait l'objet de 21 entrevues formelles auprès des utilisateurs de l'EMU: les personnes liées de près ou de loin au conflit, ce qui inclut les parties directement en conflit mais aussi les personnes concernées par la situation (par exemple des organismes communautaires, des policiers, etc.).

Ces entretiens ont été réalisés après les interventions de l'EMU. Ils se firent en face à face ou au téléphone. Les délais écoulés entre la fin des interventions de l'EMU et les entrevues varient énormément : de quelques jours à 3 mois. Le but de ces entretiens a été de recueillir les impressions mais aussi l'appréciation des participants sur le processus et sur la résolution du conflit. Par ailleurs, plusieurs entrevues formelles et informelles ont été réalisées avec les médiateurs et ce, tout au long de leurs démarches. Nous avons également réalisé 12 observations, observations des principales activités de résolution des conflits de l'EMU : Rencontres préparatoires/individuelles, médiations/comités de résolution des conflits et rencontres de suivi.

Les thèmes abordés lors des entretiens ont été les suivants :

- Conception du problème
- Manière dont la rencontre de médiation leur a été présentée : comment? Par qui? Quoi?
- Motivation à participer à la médiation
- Déroulement des rencontres (préparatoires et de médiation)
- Sentiment par rapport aux autres participants
- Utilité de la rencontre (par rapport au conflit initial mais aussi à d'autres égards - effets non prévus)
- Appréciation du travail des médiateurs
- Conception de l'EMU

Présentation des 4 études de cas :

- 1- **Le cas «Bar»** : Un bar à la fois diurne et nocturne, de fréquentation massive et d'envergure importante (il s'étend sur 3 étages et possède une terrasse ouverte sur le toit du bâtiment) propose en tout temps de la musique forte et rythmée, des activités de toutes sortes, particulièrement l'été. Or ce bar, situé sur une rue commerciale, se trouve à proximité d'une rue résidentielle.
- 2- **Le cas «Club»** : Un club privé, situé dans le quartier gay se trouve à l'intersection d'une rue sur laquelle évolue un certain nombre de travailleurs du sexe masculins. Le propriétaire du club s'inquiète de la réputation susceptible d'être associée à son club si les travailleurs du sexe continuent à rendre visible leur présence aux alentours.
- 3- **Le cas «Voisins»** : Des résidents d'un quartier sont en conflit à cause de la présence de chats errants dans une ruelle. Une partie nourrit les chats, l'autre se plaint des dégradations dues à la présence de ceux-ci. Le conflit donne lieu à des menaces et des altercations physiques.
- 4- **Le cas «familles»** : Un conflit entre deux familles résidant dans le même immeuble donne lieu à des menaces et des altercations physiques entre les parents et les enfants.

Ces quatre cas ont été confiés à l'EMU durant la présence des chercheuses sur le terrain et il a été possible d'assister à l'intégralité du traitement des cas, voire à la clôture finale du dossier. Un détail des éléments descriptifs de ces cas est présenté de manière plus approfondie dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Présentation schématique des caractéristiques des quatre cas soumis à analyse approfondie

Nom du dossier	«Bar»	«Club»	«Voisins»	«Familles»
Date de l'ouverture du dossier	05-mai-08	07-mai-08	20-mai-08	16-juin-08
Date de fermeture du dossier	29-août-08	4 déc-08	15-août-08	10 oct-08
Durée totale du suivi du dossier	117 Jours	212 jours	88 jours	117 jours
Statut des parties	commerçants vs voisins	commerçant vs travailleurs du sexe	Résidants	Voisins
Provenance du cas	Service de police	Service de police	Service de police	Service de police
Nombre de parties impliquées dans le conflit ¹⁹	Au moins 15	Au moins 2	4	10
Nombre de parties impliquées dans la résolution du conflit	23	8	2	4
Nombre de contacts téléphoniques effectués avec les protagonistes	11	15	15	36
Nombre de rencontres individuelles avec les protagonistes	10	5	4	7
Nombre de médiations réalisées	1	2	1	0
Nombre de contacts téléphoniques effectués avec des tiers	3	38	3	18

¹⁹ Précisons que cette catégorie est imprécise car il n'est pas toujours possible d'identifier le nombre exact de parties impliquées dans le conflit. C'est le cas des conflits « Bar » et « Club ».

Nombre de rencontres avec tiers	1	6	1	1
Nom du dossier	«Bar»	«Club»	«Voisins»	«Familles»
Nombre d'observations sur le terrain effectuées par l'EMU	3	7	Ne s'applique pas (conflit privé)	Ne s'applique pas (conflit privé)
Entente convenue entre les parties au conflit	Oui	1- Oui 2- Oui	Oui	Non
Entente respectée	Oui	1- Oui 2- En cours	Non	Ne s'applique pas

3.3 SYNTHÈSE ET ANALYSE DES ÉTUDES DE CAS

3.3.1 LE CAS «BAR»

CONFLIT INITIAL

Le Bar est une institution ouverte depuis plus de 7 ans, sur une rue très populaire à Montréal, au cœur de l'arrondissement Ville-Marie. Il se trouve à l'intersection d'une rue résidentielle. Le quartier est festif, de nombreux bars et commerces s'y trouvent également. Depuis 5-6 ans, la présence du bar dans le quartier provoque des plaintes des résidents d'immeubles adjacents situés au croisement de la rue dans laquelle se situe le bar.

ACHEMINEMENT DU CAS

C'est le Service de police du quartier qui reçoit régulièrement les plaintes des résidents. Le 5 mai 2008, un policier avertit l'EMU qu'il a prévu l'organisation d'une médiation dans les prochaines 48 heures avec une résidente et le propriétaire du bar.

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE DE RÉOLUTION DES CONFLITS

5 mai : La demande de service

- L'EMU reçoit la demande de service par un policier et comprend que le conflit implique deux résidents et un commerçant.
- L'EMU obtient les informations suivantes :
 - les plaintes reçues proviennent de résidents. Ils dénoncent des nuisances sonores causées par le bar : bruit causé par de la musique trop forte, des portes ouvertes (diffusion de la musique), d'une terrasse illégale sur le toit du bar (diffusion de la musique).
 - Aucune rencontre préparatoire n'a été réalisée auprès des parties.
 - Une médiation avec les personnes impliquées a été organisée le 7 mai.
- L'EMU n'a pas le choix que d'accepter de participer à la médiation «à chaud», sans préparation et sans entrevues préparatoires.
- De son côté, la police a contacté une résidente pour la convier à la médiation. Celle-ci contacte, sans avertir le policier, une cinquantaine de résidents et les invite à participer à la médiation.

7 mai : La médiation

- L'EMU rencontre le policier afin d'obtenir plus d'information sur la médiation à venir.
- L'EMU demande au policier de les laisser animer la rencontre.
- Médiation/comité de résolution des conflits (durée 2h30).

- 22 personnes seront présentes au final, la plupart ayant répondu à l'appel de la résidente contactée par la police : 14 résidents, 2 commerçants, 2 avocats (ceux de l'un des deux commerçants), 2 représentants d'une compagnie de mesure de son, 2 représentants du Service de police (responsable des incivilités et commandant).
- L'EMU constate que les parties ne savent pas qu'il s'agit d'une rencontre de médiation. Ils croyaient s'être déplacés pour une rencontre avec les responsables municipaux et la police.
- L'EMU a l'impression, durant toute la rencontre, que les parties ne comprennent pas leur mission et leur rôle. Ils poursuivent néanmoins l'animation de la rencontre.
- La lecture de la convention de médiation (à signer préalablement) provoque des réactions négatives et certains participants refusent de la signer. L'EMU attribue cette réaction à la confusion qui règne chez les parties quant au rôle de l'EMU

Contenu de la médiation :

- Les problèmes identifiés par les parties sont les suivants : bruit causé par la circulation des clients du bar et les pauses-cigarette devant l'entrée de l'établissement, livraisons matinales bruyantes, musique trop forte et notamment les basses fréquences, porte arrière du bar ouverte, clients bruyants présents sur la terrasse du bar.
- Les solutions identifiées sont les suivantes : le bar propose de poster un agent de sécurité pour inciter les clients à réduire le bruit lors de leurs sorties, la police propose d'envoyer des équipes à vélo faire des rondes et distribuer des contraventions, le propriétaire du bar s'engage à demander à ses livreurs de passer après 8h du matin. Enfin, il engage une compagnie de son pour détecter les basses fréquences, engager un gérant par plancher pour contrôler le son. On propose d'autres mesures pour tenir la porte fermée et monter la clôture de la terrasse de manière à insonoriser au maximum.

22 mai, 28 mai, 31 mai, 13 juin, 18 juin : Le suivi du cas et du respect de l'entente

- Entrevues faites par l'EMU auprès du propriétaire du bar ainsi que d'un maximum de résidents qui étaient présents au moment de l'entrevue, de manière à avoir une idée du respect de l'entente.
- De nombreuses tentatives de rencontres sont difficiles (personnes difficiles à contacter, visites de l'EMU pendant les absences des résidents, appels non-retournés par les résidents ou difficulté d'obtenir les coordonnées téléphoniques)

2 juillet :

- Rédaction du document de suivi par l'EMU. Les éléments qui en ressortent montrent une perception différente de certains résidents. Pour la majorité d'entre eux (6 personnes notamment), de nets progrès dans leur qualité de vie sont observés (parvient à laisser les fenêtres ouvertes pour dormir la nuit, plus de problèmes avec la livraison matinale, amélioration remarquable du niveau de son, grande appréciation de la tenue de la médiation du mois de mai). Certains cependant ne voient aucune amélioration réelle (4 personnes); d'autres, tout en

constatant les améliorations apportées, doutent de leur persistance à long terme (2 personnes).

3 juillet :

- Nouvelle rencontre de suivi avec le propriétaire du bar. Bilan sur les informations récupérées après rencontre des résidants. Recherche de nouvelles solutions par le propriétaire pour rechercher les nuisances qui n'ont pas disparu.

24 juillet :

- L'EMU fait parvenir un document aux résidants (à la demande du propriétaire) contenant des formulaires de suivi. En cas de nuisance, les résidants devront inscrire la date, l'heure, la provenance du dérangement et l'objet du dérangement, de manière à permettre de nouvelles améliorations.

Août :

- Les résidants ne renverront pas les formulaires. L'EMU continue en vain les tentatives de contact.
- Rencontre avec le propriétaire du bar qui leur apprend que la situation s'est beaucoup améliorée et qu'ils peuvent considérer le cas comme réglé.

29 août : Fermeture du dossier.

ENTREVUES DANS LE CAS « BAR »

Les chercheuses ont réalisé 9 entrevues avec les participants à la médiation dans le cas « Bar » : 6 résidants sur 14 ayant pris part à la médiation, 2 commerçants sur 2, 1 policier sur 2. Une entrevue formelle a également été faite avec les 2 médiateurs. Enfin, nous avons aussi observé quatre rencontres de suivi post exécution de l'entente.

Mentionnons d'entrée de jeu qu'aucun participant, à l'exception du policier et d'un des commerçants, n'était au courant qu'ils allaient participer à une rencontre de médiation/résolution des conflits avec l'EMU. Rappelons que les médiateurs, en raison des courts délais dans ce dossier, n'ont pas réalisé de rencontres préparatoires proprement dites. Au moment des entrevues, tous continuent de croire, toujours à l'exception du policier et d'un des commerçants, qu'il s'agissait essentiellement « d'une rencontre organisée par les représentants de la Ville et le Service de police afin de permettre au propriétaire du bar et aux résidants de discuter du problème de bruit dans le quartier ». Ainsi, plusieurs interviewés croient que cette rencontre visait non pas à résoudre le conflit qui les opposait, mais bien à aborder le problème de bruit dans le quartier en son ensemble.

Enfin, tous les participants interviewés, sans exceptions, se disent satisfaits de la présence de l'EMU et du déroulement de la rencontre de médiation/résolution des conflits.

EXPÉRIENCE DES MÉDIATEURS

Tel que mentionné, les médiateurs comprennent que des résidants d'une rue adjacente d'un bar ouvert depuis 5-6 ans se disent très incommodés par les activités du Bar :

- Musique forte les empêchant de dormir.
- Fumeurs à l'extérieur parlant fort.

Certains résidants parlent d'atteintes sérieuses à leur qualité de vie. Par exemple, un des résidants mentionne que la musique est tellement forte que les ressorts de son matelas vibrent, l'empêchant évidemment de dormir. D'autres disent souffrir de fatigue chronique en raison du manque de sommeil.

Du point de vue des médiateurs, la médiation se serait « bien déroulée » même si les résidants étaient « très en colère ». Ils mentionnent que l'un d'eux se serait montré particulièrement agressif, à tel point qu'ils ont dû l'aviser à trois reprises en raison de ses propos irrespectueux. Mentionnons que les médiateurs auraient souhaité exclure ce participant, mais les représentants du Service de police auraient insisté pour qu'il soit présent.

Pour sa part, le propriétaire du bar est décrit par les médiateurs comme « un homme d'affaire ayant près de 15 bars ». Toujours selon eux, il se serait montré ouvert aux commentaires des résidants et aurait acquiescé à bon nombre de leurs demandes.

Plus spécifiquement, les impressions des médiateurs quant à leurs interventions dans ce cas se résument comme suit :

- Points forts :
 - Célérité de l'intervention en rapport à la résolution du conflit.
 - Rencontre ayant permis aux parties d'exprimer leurs frustrations/vécu et de convenir d'une entente.
 - Ouverture des participants à l'exception d'un seul.
 - Satisfaction exprimée par les participants à l'égard des médiateurs et du déroulement de la rencontre.
 - Entente convenue semble satisfaire une majorité de participants.
 - Pratique visant à faire un suivi auprès des participants permet de consolider l'entente convenue et de confirmer la satisfaction exprimée suite à la rencontre de médiation.

- Points à améliorer :
 - Prise en charge par les policiers de l'organisation de la rencontre peut avoir créé une confusion dans l'esprit des participants quant au rôle de l'EMU.
 - Présentation trop brève de l'EMU en début de rencontre pouvant également contribuer à une confusion relativement au mandat de l'EMU.
 - Préparation déficiente. Sans faire des rencontres préparatoires proprement dites, les médiateurs auraient souhaité avoir plus d'information sur la situation problématique.
 - Suivis entamés permettent de dégager que deux résidants nourrissent des craintes (peur des représailles) face au propriétaire, craintes n'ayant pas été identifiées par les médiateurs au moment de la rencontre de résolution de conflit.

EXPÉRIENCE DES RÉSIDANTS

Attentes de départ :

Trois des six interviewés du groupe résidants mentionnent qu'ils n'avaient aucun conflit spécifique avec le bar. D'ailleurs, ce bar ne les incommodait pas du tout. Ces résidants s'attendent surtout à échanger sur le problème de bruit en général provenant de la rue commerciale du quartier. Les trois autres affirment avoir un conflit direct avec le bar. Un seul des six résidants mentionne qu'il n'avait aucune attente et aucun espoir que la rencontre de médiation puisse apporter des changements durables dans le quartier.

Conceptions des autres parties avant la rencontre :

La moitié des interviewés (3) mentionnent qu'ils entretenaient des liens agréables avec le propriétaire du bar ou encore qu'ils n'étaient pas en conflit avec ce dernier. Par ailleurs, deux personnes disent qu'ils étaient en froid avec ce dernier. Une seule personne exprime une peur à l'égard du dit propriétaire.

Conception de la médiation/comité de résolution des conflits :

À l'exception de deux participants du groupe résidants, la médiation est perçue comme « un bon moyen pour résoudre le conflit ».

Déroulement de la médiation/comité résolution des conflits :

Tous les interviewés expriment leur satisfaction quant au déroulement de la rencontre et l'organisation des échanges. Toutefois, deux d'entre eux auraient souhaité que les

médiateurs accordent davantage de latitude à un participant qui se serait montré inadéquat et agressif. Les autres interviewés ont mentionné les attitudes de ce résidant, mais ils étaient en accord avec l'approche des médiateurs à son égard. Mentionnons que deux interviewés demeurent confus quant au rôle et à la mission de l'EMU. L'un d'eux s'attend même que l'EMU fasse des recommandations à la Ville en lien avec l'état du bruit dans le quartier.

Impacts :

Tous sauf un disent que la rencontre a permis de « donner espoir » relativement au problème de bruit dans le quartier et que la présence de l'EMU a nourri une impression « d'être enfin pris au sérieux » ou « de donner du sérieux » à leurs revendications.

Quatre interviewés estiment que le problème de bruit est résolu. Plusieurs mentionnent que ça fait de nombreuses années qu'ils ne dorment pas les fenêtres ouvertes, chose possible depuis la médiation. Les résidants demeurent toutefois prudents face à l'avenir. Précisons que les deux résidants qui estiment le conflit non résolu font partie de ceux qui n'avaient aucun conflit avec le bar. Il n'est pas étonnant que ces résidants qui concevaient le problème du bruit de manière plus large déclarent que la médiation n'a pas résolu le problème de bruit dans le quartier.

Trois interviewés estiment que la rencontre a contribué à « créer un rapprochement entre les voisins ». Enfin, deux des trois personnes qui avaient des relations plus tendues avec le propriétaire du bar, disent que la médiation a contribué à changer leur perception de ce dernier. Ils se disent dorénavant « bonjour » et se parlent directement, sans l'aide de tiers, pour consolider l'entente convenue.

EXPÉRIENCE DES COMMERÇANTS

Le propriétaire du bar constitue la partie principale au conflit dans le groupe de répondants commerçants. Pour sa part, les « demandes des résidants, bien que parfois exagérées, sont légitimes ». Il estime que son bar n'est pas responsable du bruit constaté par les résidants. Nonobstant cette impression et après avoir entendu parler d'une médiation réalisée par l'EMU dans un conflit similaire (bar vs résidants), il initie les démarches ayant mené à l'intervention des médiateurs. Il espère que les médiateurs contribueront à la recherche de solutions permettant « de cohabiter (avec les résidants) et de réduire le nombre de plaintes (à la police le concernant) ».

Le répondant se dit satisfait du déroulement de la médiation et de l'approche adoptée par l'EMU. Selon lui, la médiation a contribué à résoudre le conflit ainsi qu'à créer un rapprochement entre lui et certains résidants. Suite à la médiation, ils se salueraient et

certains auraient fréquenté son bar. Monsieur est tellement satisfait qu'il organise, avec le Service de police, une rencontre avec une vingtaine de bars afin de proposer aux propriétaires d'implanter les mesures convenues en médiation. Au moment des entrevues, le répondant n'était pas en mesure de nous dire combien de commerces auraient emboîté le pas au regard de l'implantation des mesures en question.

Le second commerçant ayant participé à la médiation est propriétaire d'un restaurant qui n'est pas associé au bar. Ce répondant estime que les demandes des résidants sont non légitimes et qu'ils devraient « s'accommoder du bruit car ils font le choix de vivre au centre-ville ». Il est en désaccord avec l'idée « de négocier avec eux (résidants) » et a accepté de participer à la médiation dans l'espoir que les médiateurs allaient « expliquer aux résidants que le bruit c'est normal au centre-ville ». Il est tout de même satisfait des attitudes des médiateurs, mais demeurent sur ses positions concernant la négociation d'une entente avec des résidants sur le bruit émanant des commerces. Monsieur est ainsi insatisfait du résultat de la rencontre.

EXPÉRIENCE DU POLICIER (DEMANDEUR ET PARTICIPANT À LA MÉDIATION)

L'interviewé est le policier qui a organisé la rencontre de médiation. Il fait partie d'une équipe spéciale de policiers dégagés pour résoudre les problèmes liés aux incivilités dans le quartier. Il explique que son travail consiste à tenter de résoudre le conflit et en cas d'échec à se référer à l'EMU. Mentionnons que ce dernier a orienté plusieurs cas à l'EMU par le passé. Avec le temps, il dit qu'il oriente les cas à l'EMU de plus en plus rapidement dans le processus. Monsieur explique qu'il constate à quel point l'EMU est « polyvalent (travaille sur des situations variées) et en mesure de résoudre certains conflits plus aisément que les policiers en raison de son rôle différent (perçu autrement par le citoyen et approche différente de celle des policiers) ». Il remarque, dans certains cas, la rapidité avec laquelle l'EMU réussit à convaincre les parties à participer à une médiation, chose qu'il n'a pas été en mesure de faire. Il croit que, dans certains cas, les citoyens sont plus réceptifs à l'égard d'un médiateur que d'un policier, mais surtout que les médiateurs ont une approche adaptée à la résolution des conflits dans un quartier :

« l'EMU va nous faciliter la tâche car ils voient les choses autrement. Comme policiers, on a tendance à avoir une vision tunnel et à utiliser des stratégies « formules » à toutes les sauces...eux ils ont plusieurs cordes à leur arc et vont beaucoup plus en profondeur dans la résolution des conflits »

De plus, il apprécie « tant leur (médiateurs) capacité d'agir rapidement que celle de refuser des cas ». Cet état de fait l'amène à croire que l'EMU est au clair avec sa mission et son mandat. Par ailleurs, suite à plusieurs expériences positives avec l'EMU, il constate la polyvalence des médiateurs :

« On (policiers) constate que l'EMU, contrairement aux autres ressources partenaires, peut être appelé à toutes les sauces. Habituellement, si l'on a un problème X, nous appelons une ressource Y. Mais l'EMU peut travailler sur toutes sortes de situations. C'est très rare ça »

Dans le cas du conflit opposant le bar et les résidants, il estime légitime la demande des citoyens quant au bruit provenant des bars. Selon lui, les commerçants doivent se conformer et respecter la réglementation. L'interviewé présente la chronologie suivante des événements ayant mené à la médiation :

- 1- Le propriétaire du bar aurait eu connaissance qu'une médiation a été réalisée avec succès entre un autre bar et des résidants. Il demande au Service de police d'organiser une rencontre similaire en prévention pour la période estivale (problème récurrent depuis plusieurs étés entre le bar et des résidants).
- 2- Le policier interviewé invite deux résidants clés et ce, à partir de leur base des données portant sur les appels logés à la police en lien avec ce bar.
- 3- Une des résidantes, sans aviser le policier, fait un envoi massif d'invitations à des résidants et à un autre commerçant.
- 4- Au total, 14 personnes répondent positivement à l'appel de la résidante en question.

Le jour de la médiation, le policier interviewé explique que l'EMU a demandé « d'avoir le contrôle de la rencontre afin de faciliter les suivis de l'exécution de l'entente ». L'interviewé dit avoir accepté d'emblée car « on a appris du XXXX (nom d'un bar) dans lequel aucun suivi n'a eu lieu. C'est mieux d'animer la rencontre s'ils veulent faire le suivi ». L'interviewé n'invoque pas d'autres raisons pouvant justifier que l'EMU anime la médiation.

Il dira que les médiateurs ont « bien fait ça. Une belle gestion des échanges entre les gens et une excellente récapitulation, en plus des suivis ». Il donne aussi l'exemple d'un participant qui adoptait des propos irrespectueux pendant la rencontre. Il estime que les médiateurs ont su le « ramener à l'ordre ».

Au moment de l'entrevue, l'entente était en cours d'exécution ce qui n'empêche pas l'interviewé de dire que « le conflit est en bonne voie d'être résolu ».

COMMENTAIRES D'ANALYSE

La difficulté centrale à laquelle l'EMU a été confrontée est le manque de contrôle de la démarche de résolution. En effet, l'EMU n'a pas eu l'initiative de la démarche au moment de l'acheminement de la demande. Elle a donc dû travailler à sa réappropriation, réappropriation qui n'a pu être que partielle. L'un des médiateurs est parvenu à prendre le leadership de la conduite de la médiation; par contre, le court laps de temps accordé à l'EMU entre le moment où la demande de service lui est acheminée et la date de la rencontre de médiation (prévue avant que l'EMU n'entre en action) a eu pour effet de nuire à la qualité de la préparation des parties. Ce manque de préparation a eu plusieurs conséquences. Par exemple, les médiateurs n'ont pu identifier les attentes et les craintes de certains participants; ils n'ont pu non plus se préparer de manière adéquate en identifiant les embûches possibles (par exemple, le niveau de frustration ou de colère des parties). Rappelons à cet égard que les rencontres préparatoires permettent aussi aux médiateurs d'anticiper les difficultés possibles et de se préparer en conséquence. Toutefois, par leurs interventions lors de la médiation, les médiateurs ont su encadrer les participants plus problématiques. Cependant, ils n'ont pas été en mesure de pallier les difficultés de la résidente qui avait peur et qui n'a pas pris son tour de parole aussi aisément que les autres participants (équilibre des pouvoirs). En rencontre préparatoire, les médiateurs auraient pu élaborer des stratégies pour encourager cette participante à faire valoir son point de vue.

Le manque d'information des participants sur la nature de la rencontre a engendré d'autres malaises. Par exemple, les médiateurs ont dû agir en présence d'un participant accompagné de son avocat. Ce problème a créé une confusion dans l'esprit des participants sur le rôle et le mandat de l'EMU ainsi que sur les objectifs de la rencontre de médiation (résoudre le conflit qui oppose les résidents et ce bar et non pas celui qui concerne le bruit dans l'ensemble du quartier).

L'analyse des entrevues permet de constater qu'en dépit de ces difficultés initiales, les participants sont dans l'ensemble satisfaits du processus et de ses résultats. La majorité des participants estime en effet que le conflit a été résolu, que la médiation a contribué à un rapprochement entre les parties, rapprochement pouvant favoriser la résolution de conflits futurs. On remarque d'ailleurs dans cette étude de cas que le niveau de satisfaction est étroitement lié à la place du participant par rapport au conflit. Autrement dit, plus le participant est directement concerné et affecté par le conflit, plus il s'estime satisfait du processus. Ce sont les participants plus périphériques au conflit, c'est-à-dire ceux qui ont déclaré n'avoir aucun conflit avec le propriétaire du bar, qui ont manifesté une moins grande satisfaction. Ce constat nous incite à réaffirmer que l'absence de contrôle de l'EMU sur le processus ne lui a pas permis de contrôler la sélection des

participants à cette médiation. Les personnes qui ont affirmé n'avoir aucun conflit avec le bar en question n'auraient sans doute pas dû se retrouver dans ce processus.

Il est intéressant de mentionner que certains résidants ont eu l'impression d'avoir « enfin été pris au sérieux » par le simple fait que le Service de police ait fait appel à l'EMU. Plusieurs d'entre eux disent que leur participation à la médiation s'est avérée une étape cruciale dans une bataille qui perdure depuis quelques années entre les résidants et l'arrondissement. Enfin, l'initiative du commerçant visant à élargir l'application de l'entente convenue en médiation aux autres commerces du secteur en dit long sur l'impact potentiel d'une intervention unique de l'EMU sur la communauté au sens large. L'EMU aurait intérêt à publiciser cette information auprès des résidants du quartier. Ainsi les effets positifs constatés par les participants ont été possibles malgré l'absence de préparation et, à la limite, malgré le fait que les médiateurs n'avaient pas, au moment de la médiation, bien identifié le cœur du problème : problème de bruit dans le quartier.

Finalement, la participation de l'EMU dans ce cas a contribué à promouvoir le service. L'EMU est dorénavant perçue par le demandeur comme « la seule ressource dans le secteur à être aussi polyvalente » du fait même que « les médiateurs travaillent avec toutes les parties au conflit peu importe leur situation personnelle, contrairement aux autres organismes qui desservent une clientèle spécifique ». En d'autres mots, l'EMU a fait valoir sa particularité, particularité qui semble combler un vide dans l'arrondissement: les médiateurs sont au service de citoyens aux prises avec des conflits, tandis que les autres ressources sont au service de clientèle spécifique.

3.3.2 LE CAS «CLUB»

CONFLIT INITIAL

Un propriétaire d'un bar-club se dit dans l'obligation d'interdire l'entrée de son club aux travailleurs du sexe (abréviation : TDS) présents dans la rue. Le propriétaire mentionne qu'il est menacé de se voir retirer son permis d'alcool. Par ailleurs, les travailleurs du sexe se tiennent fréquemment, selon les dires du propriétaire, dans le club et dans son entrée ou très près de son entrée. Le propriétaire se plaint de la présence de ces personnes. Il craint notamment pour la réputation de son établissement à cause de la présence continuelle des travailleurs du sexe devant sa porte et le risque d'«assimilation» de son club à un club relié aux travailleurs du sexe par des clients éventuels.

ACHEMINEMENT DU CAS

Le propriétaire contacte le poste de police qui achemine le dossier à l'EMU en mai 2008.

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE DE RÉOLUTION DES CONFLITS

7 mai : Demande de service

12 mai : Rencontre préparatoire avec le propriétaire du club

Jusqu'au 17 juin : Observations

- L'EMU fait des observations dans la rue pour essayer d'identifier les travailleurs du sexe problématiques

18 juin :

- L'EMU appelle un organisme communautaire pour avoir les coordonnées des organismes familiers avec les travailleurs du sexe. Les médiateurs désirent en apprendre davantage sur la manière de contacter les TDS dans la rue. Les médiateurs obtiennent les coordonnées d'un tel organisme, dont la mission est d'accueillir les TDS. Envoi d'un courriel à l'organisme communautaire en question.

26 juin : Rencontre préparatoire avec l'organisme communautaire

- Première rencontre avec l'organisme communautaire (abréviation : OC). L'organisme finit par comprendre le mandat de l'EMU après avoir craint un instant qu'EMU leur demandait de faire déplacer les personnes. L'organisme propose une nouvelle hypothèse concernant le malaise du propriétaire du club : ils dénoncent des activités illégales et la peur du propriétaire de voir, à cause de la présence des TDS, la police intervenir dans ses activités. L'EMU propose une rencontre entre l'OC et le propriétaire.

Jusqu'au 08 juillet :

- Retours d'appels, déplacements de rendez-vous à l'initiative de l'organisme. L'EMU continue ses observations dans la rue.

08 juillet : Seconde rencontre préparatoire avec l'OC

- L'EMU organise une seconde rencontre préparatoire avec l'OC. L'OC espère que la rencontre de médiation puisse sensibiliser le propriétaire à la réalité des TDS. L'EMU se rend compte qu'il sera difficile d'identifier les TDS impliqués dans le conflit. Ils envisagent avec l'OC de faire venir un TDS volontaire à la rencontre, pour qu'il représente les intérêts des TDS en général. L'OC dit espérer que se développeront des liens de «bon voisinage».

10 juillet : Seconde rencontre préparatoire avec le propriétaire

- Rencontre préparatoire avec le propriétaire du club. Celui-ci développe les détails de son malaise (des TDS intoxiqués ont créé des problèmes et laissent penser un problème futur avec les gangs de rue, le propriétaire ne sait plus lesquels doivent entrer ou non dans son club). Il dit être très intéressé par une rencontre avec l'OC et un TDS car il souhaite trouver des solutions non répressives convenant à toutes les parties. Il propose d'impliquer une association de commerçants.

Jusqu'au 15 août :

- Tentatives de contact de l'EMU afin de fixer une date pour la médiation et louer une salle. Rencontre visiblement difficile à organiser.

15 août : La première rencontre de médiation/résolution de conflits

- Sont uniquement présents à la médiation, en plus des médiateurs, le propriétaire du club et un intervenant de l'organisme représentant les travailleurs du sexe. Durée de la rencontre : 1 heure 15 minutes.
- Échanges qualifiés de constructifs par l'EMU. Les deux parties semblent manifester de la compréhension à la réalité de l'autre.

La première entente

- Une première entente est convenue. L'OC s'engage à publiciser (via une publication et des ateliers à l'intention des TDS) la réalité du propriétaire du club et à tenter de les sensibiliser à la problématique. L'organisme engage le propriétaire à les contacter en cas de nouveaux problèmes avec des TDS, il serait prêt à se déplacer au club. Le propriétaire, sur les conseils de l'OC, s'engage à plus de fermeté dans l'interdiction de l'accès à son club aux TDS. Une seconde rencontre est envisagée, devant impliquer cette fois d'autres parties : la médiation fait en effet ressortir le problème général de la présence et de la tolérance des TDS dans cette partie de la ville.

28 août :

- Après de nombreuses tentatives de prises de contact, l'EMU parvient à faire signer l'entente par les deux parties (les médiateurs avaient oublié d'apporter ce

Jusqu'au 21 octobre : Le suivi du cas et du respect de la première entente

- Durant le mois d'août, septembre et octobre, l'EMU entreprend de contacter les personnes qui devraient être présentes à une seconde médiation : le propriétaire et deux représentants de l'OC mais également des représentants du Poste de quartier et de l'escouade de la moralité et un représentant d'une association de commerçants. Il s'avèrera difficile de convoquer les personnes nécessaires à la tenue de la seconde médiation. De nombreuses démarches (contacts et téléphones) sont entreprises dans ce sens, de manière quasi-quotidienne.

21 octobre : La seconde rencontre de médiation/résolution de conflits

- Celle-ci sera d'une durée de 1 heure 10 minutes.
- Sont présents à la rencontre : quatre policiers (deux représentants du postes de police et deux de l'escouade de la moralité), le propriétaire du club, un représentant d'une association de commerçants, deux membres de l'OC. Il a été convenu avec l'OC et le propriétaire du club qu'aucun travailleur du sexe ne sera présent afin de préserver leur anonymat en raison de la présence policière à la médiation.
- Le propriétaire du club et l'OC prennent la parole en premier, puis chacune des autres parties représentées. La rencontre est surtout animée par un des policiers. L'organisme communautaire prend peu de place dans cette rencontre là.

La seconde entente :

- L'organisme s'engage à continuer la prévention auprès des travailleurs du sexe et à faire un suivi auprès de l'escouade de la moralité, ainsi qu'à assurer une plus grande présence (préventive et informative) devant le club aux heures considérées comme étant les plus problématiques.
- L'escouade de la moralité s'engage à faire retirer les bancs publics et améliorer l'éclairage dans la partie de l'arrondissement concernée, ainsi que de tenter d'obtenir le retrait de certaines cabines téléphoniques.
- La police s'engage à accorder deux semaines à l'OC pour mettre en œuvre l'entente, suite à quoi les policiers assureront une plus grande présence sur les lieux.
- Le propriétaire du club s'engage à plus de fermeté dans l'accessibilité au club
- L'EMU s'engage à assurer le suivi de l'entente et à la vérification que les engagements ont été tenus.

23 octobre au 4 décembre : Le suivi du cas et du respect de l'entente

- Début des appels de suivi de l'entente (téléphones passés par l'EMU pour connaître l'impression des parties sur le déroulement de la rencontre ainsi que les engagements pris.
- Dans l'ensemble, à l'exception de l'OC, les personnes se diront satisfaites des engagements pris, mais garderont leurs réticences. Les bancs publics et la cabine ne seront, au final, pas retirés. Le propriétaire semble maintenir ses engagements

par rapport à l'entrée des TDS dans son club. Par contre, il a débuté une très bonne collaboration, dit-il, avec l'OC. Les membres représentant les intérêts de la ville se disent sceptiques quant aux capacités de l'entente à régler une situation qui leur apparaît insoluble. Néanmoins, le propriétaire annonce à l'EMU que les problèmes réapparaîtront sûrement au début de l'été mais qu'il aimerait organiser une nouvelle rencontre, si cela s'avère nécessaire, avec l'OC au printemps. D'autres participants avaient déjà informé l'EMU de leur intention que d'autres rencontres aient lieu à l'avenir, mais sans la supervision de l'EMU car ils seront (d'après les notes consignées au dossier) «capables de se rencontrer sans l'EMU». Enfin, l'OC exprime son insatisfaction tant à l'égard du déroulement qu'à celui de l'entente. Les représentants de cet organisme font part d'un déséquilibre des rapports de force les ayant empêchés d'exprimer leur point de vue.

4 décembre : Fermeture du dossier.

ENTREVUES DANS LE CAS « CLUB »

Dans le cas club, nous avons interviewé six (6) des huit participants ainsi que les deux (2) médiateurs. Les entretiens auprès des parties ont été réalisés quelques jours après la tenue de la seconde médiation. Par conséquent, les interviewés n'étaient pas en mesure de commenter ni l'exécution de l'entente ni ses effets sur le conflit. Toutefois, nous détenons ces informations par rapport à la première médiation vécue par deux des six interviewés. Les médiateurs, pour leur part, ont fait l'objet de plusieurs entrevues informelles tout au long de leur démarche : de la prise en charge du cas au suivi post médiation. Finalement, les chercheuses ont également observé une réunion d'équipe de l'EMU lors de laquelle ce cas problème a été discuté, trois rencontres préparatoires et les deux médiations.

EXPÉRIENCE DES MÉDIATEURS ET OBSERVATIONS DES CHERCHEURES

Au moment de la réception du Cas « Club », le 7 mai 2008, l'EMU est en pleine phase de réorientation relativement à sa pratique. Au 18 juin, les interventions de l'EMU donnent peu de résultats dans ce cas. Il faut dire que les médiateurs adoptent à ce moment une approche essentiellement de «patrouille» qui consiste à se déplacer à différents moments de la journée et de la semaine afin de tenter d'identifier les travailleurs du sexe dont se plaint le propriétaire du club. Ainsi, les délais occasionnés sont dus à l'approche des médiateurs inadaptée à la situation. Lors d'une réunion d'équipe, les médiateurs constatent l'impasse, mais voient difficilement d'autres avenues que les patrouilles pour tenter d'entamer la démarche de résolution des conflits. De plus, ils reconnaissent que la stratégie de type «patrouille» semble peu efficace et alimente une confusion quant au rôle de l'EMU (travail de rue). Après discussions, l'EMU décide de modifier sa stratégie et de communiquer avec un organisme travaillant auprès des travailleurs du sexe. Cette stratégie vise à identifier une personne relais parmi eux pouvant agir comme porte-parole

ou comme intermédiaire entre l'EMU et les travailleurs du sexe. Sans abandonner les patrouilles, les médiateurs endossent l'idée et entament immédiatement les démarches en ce sens.

La première rencontre préparatoire auprès de trois représentants de l'organisme d'aide aux travailleurs du sexe est houleuse. Le représentant est sous l'impression que l'EMU veut déplacer les travailleurs du sexe. Les médiateurs réussissent tout de même à récupérer la situation et à convaincre le travailleur de rue de participer à une médiation avec le propriétaire. On invite également le représentant à identifier des travailleurs du sexe pouvant se joindre à eux lors de la médiation.

Ce n'est qu'à la mi-août que les médiateurs réussissent à réunir le propriétaire et le travailleur de rue. Contrairement aux premiers délais, ces derniers furent davantage occasionnés par le manque de disponibilités d'une des parties. Mentionnons, que malgré leurs nombreux efforts, ils n'ont pas été en mesure de faire participer un travailleur du sexe à la médiation. Les médiateurs reconnaissent d'emblée les limites de la médiation étant donné l'absence de parties clés au conflit (travailleurs du sexe), mais proposent tout de même la tenue de la rencontre dans l'espoir que les participants conviendront de moyens pouvant contribuer à ultérieurement rejoindre ces parties et résoudre le conflit. Nous le verrons dans l'analyse des entrevues avec les parties, ils auront misé juste car cette première médiation aura permis d'atténuer les conséquences de la situation problématique, tant pour le propriétaire que pour les travailleurs du sexe.

D'ailleurs, cette première médiation, observée par les chercheuses, s'est bien déroulée dans l'ensemble. Les parties ont pu échanger sur la situation problématique et elles étaient en accord sur plusieurs points. Elles ont ciblé plusieurs éléments de solutions intéressants et l'intervention d'un des médiateurs a permis de concrétiser une option visant à aborder le problème de manière plus large : criminalisation des activités liées à la prostitution, zone de tolérance, etc. Ainsi l'idée de la seconde médiation émerge. Les médiateurs expriment leur satisfaction relativement au déroulement de cette première médiation.

En ce qui concerne la deuxième médiation, nous avons pu identifier un certain nombre de difficultés, notamment le temps de parole inégal, le leadership davantage assumé par une des parties, le fait que de nouveaux participants se sont retrouvés dans cette rencontre sans être informés des mesures convenues lors de la première rencontre et, enfin, le fait que les médiateurs n'ont pas vérifié la satisfaction de toutes les parties à l'égard des mesures proposées à la fin de la rencontre.

Finalement, suite à la seconde médiation, les médiateurs ont entrepris des contacts de suivi post médiation auprès des participants. En regard des commentaires des parties, les impressions des médiateurs quant à leurs interventions dans ce cas se résument comme suit :

- Points forts :
 - Première médiation se serait bien déroulée et les parties seraient satisfaites.
 - Talent particulier de l'EMU pour déceler la nécessité d'une seconde médiation regroupant davantage de parties, une ouverture à la dimension complexe du cas.
 - Célérité en rapport à l'organisation de la seconde rencontre de médiation.
 - Capacité à réunir et engager à la collaboration des parties qui ne sont pas naturellement appelées à s'entendre.
 - Pertinence des participants réunis à la seconde médiation selon leur capacité de contribuer à la résolution du conflit.
 - Insistance de l'EMU pour que les parties soulèvent au fur et à mesure les véritables enjeux du problème
 - Pratique visant à faire un suivi auprès des participants permettrait aux médiateurs d'adapter leur approche à ce type de cas problème et, en quelque sorte, d'apprendre de leurs erreurs.

- Points à améliorer :
 - L'équipe manque à ce moment d'expérience et un des deux médiateurs vient à peine d'être embauché. Les deux médiateurs se sentent fragiles et peu outillés par rapport à la complexité des faits et l'importance stratégique des parties impliquées (malaise qui disparaîtra en quelques semaines).
 - Au début, une mauvaise organisation du travail, difficulté à identifier les priorités et les parties pouvant s'impliquer, donnent lieu à beaucoup de perte de temps en observations inutiles, particulièrement en juin 2008. Vision un peu trop simpliste de la médiation (l'équipe pense, au début du cas, qu'une médiation ne peut impliquer que le propriétaire et les TDS eux-mêmes, ne voyant que trop peu l'ampleur du problème de fond).
 - Préparation déficiente des parties à la seconde médiation. L'absence de rencontres préparatoires en bonne et due forme avec chacune des parties aurait influé sur le bon déroulement de la médiation.
 - Pont entre les deux médiations pas fait. Les participants à la seconde médiation n'ont pas été mis au courant ni du contenu de la première médiation ni des discussions ayant mené à la seconde rencontre.

- Rencontre de médiation n'ayant pas permis à toutes les parties de s'exprimer (déséquilibre des pouvoirs).
- Entente convenue reflétant les désirs de quatre participants et allant à l'encontre de ceux de quatre autres (déséquilibre des pouvoirs).

EXPÉRIENCE DES PARTIES

L'expérience des parties est résumée par thèmes et porte sur les deux médiations. Rappelons que la première médiation a eu lieu entre le propriétaire du club et le représentant d'un organisme d'aide pour travailleurs du sexe, tandis que la seconde regroupait également des représentants du Service de police, un second membre de l'organisme d'aide pour travailleurs du sexe et un représentant d'une association de commerçants.

Conception du problème :

Il importe de mentionner d'emblée que les parties, à l'exception des représentants du Service de police, conçoivent le problème comme ayant pour cause « la répression à l'endroit des travailleurs du sexe et l'absence de zone de tolérance ». En d'autres mots, ils estiment que le cadre légal actuel, c'est-à-dire l'interdiction de la sollicitation, et surtout l'absence de lieux où ces activités de sollicitation sont tolérées forment les principales sources du problème. Selon eux, cet état des choses fait en sorte que « l'on déplace continuellement le problème...et que l'on joue à l'autruche avec la prostitution ». Les représentants du Service de police ne sont pas en désaccord avec la conception des autres parties concernant le caractère endémique de cette situation problématique, mais conçoivent essentiellement le problème de manière locale : présence de travailleurs du sexe dans et devant le club. Pour leur part, aucune zone de tolérance ne peut être envisagée dans le contexte légal actuel : la sollicitation est illégale et les Services de police doivent faire respecter la loi.

Attentes de départ :

Tous les participants, sauf les représentants du Service de police, s'attendent que les médiations permettent de sortir des sentiers battus par rapport à la prostitution et de négocier une entente originale, comme la création de zone de tolérance. Plusieurs ont même ciblé un lieu où les travailleurs du sexe pourraient s'adonner à leurs activités sans incommoder les résidents et les commerçants.

Ainsi, contrairement à la première médiation, les parties convoquées à la seconde médiation avaient des attentes diamétralement opposées. Dans le cadre de cette seconde médiation, il importe de mentionner que la préparation des parties par l'EMU consista

essentiellement à réunir les parties et à réserver le local. Nous le verrons, plusieurs parties ne saisissaient ni la raison de leur participation ni la nature de la rencontre à laquelle elles sont conviées (le fait en particulier qu'il s'agissait d'une médiation ou d'un comité de résolution des conflits proprement dit). À cet égard, les parties disent ne pas avoir été préparées à la rencontre de groupe en regard des échanges et de l'objectif poursuivi. Par ailleurs, certaines parties mentionnent qu'elles n'avaient peu ou pas d'information sur la situation problématique, ne savaient pas exactement qui allait participer à la médiation et ne comprenaient pas la raison de leur présence. Certaines affirmeront qu'elles y étaient en tant que « conseillers » ou encore « observateurs » et non comme parties à la résolution du conflit. En ce sens, les participants à la seconde médiation ne se perçoivent pas tous comme des parties au conflit ou comme des agents pouvant participer à la création d'options novatrices.

Conception de la médiation/comité de résolution des conflits, du rôle des médiateurs et appréciation du déroulement des rencontres:

Les deux parties impliquées estiment que, lors de la première médiation, les médiateurs ont grandement facilité les échanges et leur ont permis de convenir d'une entente satisfaisante pour tous. Elles apprécient tellement le processus vécu et le travail fait par les médiateurs qu'elles proposent la tenue d'une seconde médiation, cette fois avec les représentants d'un Service de police et d'une association de commerçants dans l'espoir de trouver des solutions durables au traitement réservé aux travailleurs du sexe dans et devant le club, mais également dans le quartier en son ensemble.

En ce qui a trait à la seconde médiation, tous, sauf le Service de police, estiment que les médiateurs ont réussi l'impossible en réunissant des acteurs clés à la situation problématique : « les deux médiateurs ont du guts, ils sont jeunes et ont peu d'expérience, mais j'étais étonné, impressionné qu'ils réunissent tous ces gens en peu de temps, tous là autour d'une même table, chapeau! ». Pour sa part, le Service de police apprécie la démarche faite par l'EMU, mais fait valoir qu'il organise régulièrement des rencontres de ce type au poste de police avec les citoyens et représentants d'organismes communautaires.

Les points de vue sur le déroulement de cette deuxième médiation sont divergents. Certains participants se disent « impressionnés » par la manière dont les médiateurs ont organisé les échanges (« ils ont très bien ramené la discussion »), tandis que d'autres estiment qu'ils ont été trop passifs et ne sont pas intervenus aux moments névralgiques : « on n'a pas vraiment échangé ouvertement sur le fond de la question et les médiateurs n'ont pas intervenu, même pas face à certains commentaires irrespectueux à l'égard des travailleurs du sexe...on ne se sentait pas à l'aise de donner notre point de vue ». En fait, plusieurs participants ne concevaient pas la rencontre comme une médiation. Cette

confusion prend racine dans le rôle plus passif adopté par les médiateurs, tant lors des rencontres préparatoires que lors de la médiation. Finalement, la présence policière en grand nombre (4 des 8 personnes présentes) a déstabilisé certains participants. Les représentants du Service de police questionnent également le choix du nombre de policiers convoqués à cette rencontre.

Impacts :

La première médiation a suscité davantage de satisfaction chez les parties, tant en rapport au déroulement qu'aux effets qui en ont découlé. Les deux parties présentes s'entendent pour dire que cette rencontre a grandement contribué à résoudre le conflit. Le propriétaire du club croit que l'entente mise en œuvre a « résolu le problème à 90% ». Pour sa part, le travailleur de rue estime que les mesures mises en place respectent les travailleurs du sexe et contribuent à réduire leur judiciarisation. Les deux interviewés ajoutent que leur participation a permis de modifier positivement leurs perceptions de l'autre partie. En somme, ils sont très satisfaits et le conflit impliquant le club était résolu, du moins en grande partie.

La deuxième médiation suscite moins de satisfaction. L'entente convenue est perçue par quatre participants comme étant trop répressive et surtout inefficace. Ce point de vue, partagé par la moitié des personnes présentes, confirme le déséquilibre des forces observé lors de cette rencontre. Deux d'entre eux estiment toutefois que le principal impact de cette rencontre aura été d'avoir réuni des acteurs clés, acteurs pouvant dans un avenir rapproché poursuivre les discussions pour en arriver à des solutions plus durables : « Je ne suis pas sûr qu'on a réglé grand-chose. On a mis de la crème sur le bobo. Mais que ces gens se rencontrent c'est formidable, c'est très intéressant et pourrait faire changer les choses à long terme ».

COMMENTAIRES D'ANALYSE

Le cas « Club » nous semble intéressant à double titre. Tout d'abord, il a permis d'observer l'équipe EMU dans toute sa progression. Entre le début du traitement du cas et la clôture du dossier, le changement des pratiques des deux médiateurs est remarquable. En quelques mois, l'organisation de l'équipe change du tout au tout dans sa manière d'agir et de se présenter, son leadership, sa finesse et sa compétence. Les deux médiateurs révéleront tout leur talent au début de l'automne et opteront pour des actions particulièrement intéressantes. Le cas est ensuite un cas d'espèce : il touche en effet à la fois les problématiques de la tolérance, de la criminalité, du droit de cité. Il est de plus un des cas problématiques typiquement rencontrés au Centre-ville. Il est, enfin, particulièrement représentatif du potentiel des interventions en médiation urbaine : un cas insoluble par la police, donnant lieu à des confrontations constantes entre les autorités et le milieu communautaire, peut tout à fait être géré par des pratiques de ce type et les solutions amenées pourraient bien avoir des répercussions diffuses et à long terme d'une importance capitale : augmentation de la tolérance, renvoi de la police à ses tâches privilégiées, atténuation des problèmes liés aux spécialités des commerces de ce type et augmentation des droits citoyens et des libertés individuelles, accroissement de la qualité de vie des usagers de ce quartier.

Le cas « Club » comprend également un potentiel de comparaison avec des cas problèmes impliquant des personnes sans logis fixe. Les travailleurs du sexe, tout comme les personnes sans logis fixe, sont selon nous des populations marginalisées, d'une grande mobilité et difficiles à interpeller pour une rencontre de médiation ou un comité de résolution des conflits. En plus, toutes deux font l'objet de mesures répressives associées à leur mode de vie. Enfin, ces deux populations font face à des difficultés endémiques, entre autre, en ce qui concerne la cohabitation harmonieuse avec les autres acteurs de l'arrondissement Ville-Marie.

Tel que mentionné par les parties et les médiateurs eux-mêmes, la principale faiblesse de ce cas aura été le manque de préparation à la seconde médiation : parties présentes ne connaissant pas le contenu de la première rencontre ou ne sachant qui allait spécifiquement y participer, objectif de la rencontre pas clair pour tous, attentes et solutions de certaines parties peu ou pas investiguées, etc. Cette seconde médiation est venue défaire les efforts réalisés lors de la première médiation et, à la limite, annuler certains des effets positifs constatés : collaboration entre le travailleur de rue et le propriétaire, sensibilisation des travailleurs du sexe, modification des perceptions à l'égard de l'autre partie, etc.

Il est évident que compte tenu de la nature de l'entente, ne sortant pas des sentiers battus, plusieurs participants remettent ensuite la pertinence de leur participation à la médiation.

En effet, les mesures retenues auraient pu émerger d'une rencontre « classique » entre les policiers et le propriétaire du club. Dans ce contexte, l'EMU n'apparaît pas comme un acteur indispensable. Pourtant, les médiateurs avaient réussi, selon certains, l'impossible : réunir des acteurs clés. Dans ce type de cas, il devient évident que les médiateurs auraient intérêt à être plus proactifs dans la préparation des parties afin de susciter une ouverture chez elles à des idées nouvelles. Par exemple, on aurait pu partager en rencontre préparatoire les mesures convenues lors de la première médiation, mesures dans l'ensemble non répressives et favorisant une cohabitation entre commerçants et travailleurs du sexe. De ces mesures se dégagent, entre autres, les attentes des parties en regard de la seconde médiation. Selon nous, il n'est pas tant question du nombre ou du statut des personnes présentes qui influent sur le déroulement, mais des interventions des médiateurs pour équilibrer les rapports de force, interventions qui débutent en préparatoire.

En fin de compte, dans le cas « Club », aucune partie n'est complètement satisfaite. Certaines expriment même leur insatisfaction compte tenu de la nature de la seconde entente qui leur semble peu novatrice et même pouvant contribuer à détériorer la situation des travailleurs du sexe (notamment accroître leur judiciarisation, effet inverse de la première entente). Toutefois, certains répondants font valoir qu'une telle rencontre constitue une première étape parmi d'autres dans la recherche de solutions intéressantes à cette problématique récurrente dans l'arrondissement. Pour eux, la rencontre avec l'EMU n'a pas été l'équivalent d'une rencontre organisée par un Poste de police.

Finalement, les médiateurs de l'EMU ont le mérite d'avoir amené l'idée d'une telle rencontre et d'avoir réuni tous les partenaires clés dans un court laps de temps. La lacune demeure l'inclusion dans ce processus de personnes marginalisées. Toutefois, tel que démontré dans la première médiation, les représentants d'organisme oeuvrant auprès d'elles contribueraient à la mise en œuvre de mesures non répressives et inclusives. Pour leur part, les personnes marginalisées, bien qu'absentes en médiation, se seraient montrées réceptives et auraient collaboré à l'implantation des mesures proposées.

3.3.3 LE CAS «VOISINS»

CONFLIT INITIAL

Les habitants d'un quartier particulier du Centre-ville se trouvent en conflit à cause d'un problème de chats errants dans une ruelle. Un des habitants, aidé par d'autres, nourrit depuis des années des chats dans une ruelle ce qui, manifestement, crée pour un autre des problèmes d'hygiène. Un conflit éclate avec cet autre résidant qui demande le déplacement (l'adoption) ou l'élimination des chats trop malades.

ACHEMINEMENT DU CAS

Le Service de police, appelé à plusieurs reprises dans cette situation qui dégénère en menaces et altercations physiques, fait appel aux médiateurs de l'EMU.

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE DE RÉOLUTION DES CONFLITS

20 mai : Demande de service

- Un policier prend contact avec l'EMU et convie les parties A et C ainsi que les médiateurs à une rencontre au poste de police pour le lendemain.

21 mai :

- L'EMU se présente au rendez-vous et rencontre, sous la supervision du policier, les personnes (parties A et C) qui nourrissent des chats errants.

22 mai : Première rencontre préparatoire avec Madame A

- Rencontre préparatoire avec une des personnes qui nourrit les chats principalement (Mme A). L'EMU prend sa version des faits et commence à amener l'idée d'une rencontre en résolution de conflits/médiation. Mentionnons que l'autre personne (Mme C) refuse toute participation au processus de résolution des conflits proposé.

4 juin : Première rencontre préparatoire avec Monsieur B

- Rencontre préparatoire avec le plaignant principal (M. B). La personne semble avoir subi des dégradations de matériel à cause de la présence des chats. Il dénonce par ailleurs des problèmes d'hygiène. Il se dit prêt à la médiation mais entend se faire dédommager financièrement pour les dégradations subies. L'EMU apprend que M. B a fait euthanasier un des chats. Mme A ne le sait pas.

14 juin : Seconde rencontre préparatoire avec Madame A

- Seconde rencontre préparatoire avec Mme A. Elle est en colère envers son voisin. Elle nourrit les chats depuis 2000 et défend son point de vue qui consiste à protéger et nourrir les animaux. Elle craint que des empoisonnements aient été organisés par le voisinage. Elle se dit ouverte à participer à une médiation à condition que M. B se présente seul et que la médiation ait lieu au poste de police.

Toutefois, sachant que le voisin a fait euthanasier un des chats, les médiateurs craignent une vive réaction de sa part durant la rencontre de médiation. Il est alors proposé de donner la parole en premier en médiation à Mme A afin que son « grand amour des animaux transparaisse » et favoriser ainsi un rapprochement entre les parties.

20 juin : Seconde rencontre préparatoire avec Monsieur B

- Seconde rencontre préparatoire avec M. B. et sa conjointe (qui refuse instantanément toute participation à la résolution du conflit). La rencontre a, selon l'EMU, pour objectif de savoir si des améliorations de la situation sont visibles depuis la dernière rencontre (ce qui n'est pas le cas). Découverte par l'EMU d'une nouvelle partie au conflit, qui semble aussi proférer des menaces verbales aux enfants du couple B. M. B ne semble pas capable d'identifier clairement cette personne qu'il ne connaît pas bien.

25 juin :

- Après avoir essayé de convenir d'une date, l'EMU reçoit un appel de Mme A qui annule la date prévue pour la médiation.

Du 25 juin au 3 juillet :

- L'EMU passe des coups de fil pour essayer d'organiser à nouveau une rencontre. Le 3 juillet, une date définitive est enfin fixée pour la rencontre.

11 juillet : La rencontre de médiation/résolution de conflit

- Rencontre de médiation. Durée : 2h. Les personnes présentes sont, en dehors des médiateurs, Mme A et M. B.
- Très bon déroulement de la rencontre selon les médiateurs, qui disent avoir su bien orienter les échanges.
- La médiation débute par des échanges des parties sur des questions légales (droit ou non de nourrir les chats dans l'arrondissement). Une intervention des médiateurs invite les parties à parler plutôt de leur vécu de la situation.

Les dispositions donnant lieu à un accord entre les parties sont les suivantes :

- Mme A et M. B conviennent que Mme A va aider M. B à récupérer un des chats problématiques afin de le faire euthanasier. Ils s'entendent pour tout faire pour que les autres chats soient adoptés. M. B s'engage à s'occuper du transport des chats à un refuge pour animaux. Il offre également à Mme A de parfois faire des commissions pour elle étant donné qu'elle n'a aucun moyen de transport.

15 juillet : Le suivi du cas et du respect de l'entente

- Entrée dans le conflit de Mme C, amie de Mme A. Elle aussi nourrit régulièrement les chats et appelle l'EMU pour leur signifier qu'elle n'est pas du tout en accord avec l'entente prise entre les deux parties. Elle entend, de son côté, continuer à nourrir les chats, comme elle le fait depuis les 8 dernières années. Elle est en possession d'une correspondance avec l'arrondissement qui lui indique qu'aucun règlement n'interdit de nourrir les chats dans le quartier. Elle se prétend

victime de harcèlement par M. B. Elle ne veut pas entendre parler des services proposés par EMU et impose ses conditions

16 juillet :

- Mme A rappelle pour informer l'équipe qu'elle retire ses engagements et ne veut plus des services de l'EMU car Mme C est son amie et que cette dernière s'estime flouée par la décision.
- EMU appelle immédiatement M. B pour l'informer de la situation.

17 et 18 juillet :

- Nombreux échanges téléphoniques pour essayer de trouver une voie de sortie à la situation. Les dames se munissent de documents confirmant leur droit légal de nourrir les chats et Mme C rappelle que, selon elle, il s'agit de harcèlement. L'EMU permet, lors de ses échanges téléphoniques, aux parties de s'exprimer sur leurs frustrations réciproques.
- Finalement, Mme A finit par dire qu'elle aimerait que les chats soient amenés en campagne pour y «être heureux». L'EMU trouve l'idée tout à fait prometteuse et pense à entreprendre des démarches pour procéder au déplacement du chat le plus problématique.

18 juillet au 15 août :

- L'EMU finit par identifier un refuge pour animaux. Cependant, les dames continueront à refuser le déplacement du chat et continueront à le nourrir.
- M. B voit sa situation dans le même état qu'à l'ouverture du cas. Les dames continuent à nourrir les chats et ses affaires continuent d'être endommagées. Il prétend chercher désormais d'autres moyens de régler son conflit. L'EMU l'encourage à faire à nouveau appel à leurs services.
- L'EMU apprend que Mme A et M. B se croisent dans la rue et se parlent amicalement. La situation n'est pas réglée mais la communication semble revenue entre les deux parties.

15 août : Fermeture du dossier.

ENTREVUES DANS LE CAS « VOISINS »

Dans ce cas-type, les chercheuses ont interviewé l'ensemble des participants (2), le policier (demandeur) ainsi que les médiateurs (2). Nous avons également observé une réunion d'équipe de l'EMU lors de laquelle ce cas problème a été discuté, une des rencontres préparatoires et la rencontre de médiation.

EXPÉRIENCE DES MÉDIATEURS ET OBSERVATIONS DES CHERCHEURES

Au moment de la réception de la saisine, les médiateurs ont la compréhension suivante de la situation problématique: des personnes nourrissent des chats errants dans une ruelle, ce

qui crée des problèmes pour un résidant (urine, attroupement de chats). Cette situation a dégénéré en confrontations verbales et physiques entre les parties.

C'est dans ce contexte que le Service de police du secteur fait appel à l'EMU. Les médiateurs ont d'ailleurs rencontré, pour la première fois, trois des personnes qui nourrissent les chats au poste de police avec deux policiers. Lors de cette rencontre, ces femmes se seraient montrées fermées à l'idée d'une rencontre avec le résidant.

Suite à une seconde rencontre préparatoire avec elle, cette fois en l'absence du policier, les médiateurs constatent un changement d'attitude. Elle se montre « moins agressive face à l'autre partie » au conflit et accepte de participer à une médiation. En fait, on comprend que les médiateurs ont contribué à un premier rapprochement entre les parties. Ils rapportent les propos de la dame en question : « finalement avec ce que vous me dites (M. B accepte de participer), il n'est pas si pire que ça ». Les médiateurs estiment que Madame a « confiance en eux et qu'elle comprend qu'ils ne prennent pas partie ».

En préparation à la rencontre entre les parties en conflit, les médiateurs ont mis en place des stratégies pour assurer le bon déroulement de la rencontre de médiation en regard d'une information cruciale obtenue en rencontre préparatoire avec le résidant : Un des chats a été euthanasié, situation que l'autre partie ignore. Sur les conseils du coordonnateur de l'EMU, les médiateurs proposent en médiation de donner la parole à cette partie en premier afin que son « grand amour des animaux transparaisse ». On a espoir, qu'en procédant ainsi, le voisin ne parlera pas du chat tué. Les médiateurs comptent également miser sur un point commun entre les parties : Leur amour des animaux. Une difficulté demeure au moment de la rencontre de médiation : Plusieurs parties aux conflits sont absentes (conjointe de monsieur et autres personnes qui nourrissent les chats). Les médiateurs estiment que leur absence pourrait poser problème au moment de l'exécution de l'entente, mais face à leurs refus répétés de participer, décident d'organiser la médiation dans l'espoir que les participants pourront ensuite raisonner les membres de leur entourage. Mentionnons également que les médiateurs ont proposé la médiation indirecte à une des parties absentes, mais cette dernière a refusé.

Les médiateurs pensent dans un premier temps d'organiser la médiation au poste de police, option finalement abandonnée en raison de l'absence de neutralité de ce lieu. Ils optent alors pour un local dans un organisme communautaire non loin du lieu de résidence des parties.

Le jour de la médiation, les médiateurs sont visiblement nerveux étant tous deux à leur première médiation sans l'accompagnement d'un médiateur chevronné. Les chercheuses ont observé la médiation, médiation qui s'est bien déroulée dans l'ensemble. Les

médiateurs ont su orienter les échanges sur les vécus respectifs et centrer sur les points communs entre les parties. Les stratégies établies se sont avérées efficaces car le point commun unissant les parties (l'amour des animaux) a grandement contribué au bon déroulement de la rencontre et à la négociation d'une entente. L'élaboration d'une telle stratégie, ainsi que celle voulant que la partie qui nourrit les chats parle en premier, laisse transparaître une préparation adéquate (enjeux et rapports de force identifiés par les médiateurs).

Mentionnons toutefois que la négociation de l'entente semble plutôt ardue et la dame hésite à l'accepter. Elle change de sujet à plusieurs reprises laissant avec l'impression que les propositions faites ne lui conviennent pas. Les médiateurs l'amènent à clarifier sa position pour constater qu'elle veut uniquement accepter une partie des propositions avancées par le résidant. Selon nous, un caucus aurait peut-être été utile à ce moment afin d'investiguer ces réticences. À la fin de la rencontre, les parties semblent détendues et satisfaits (ils rient et remercient les médiateurs). Le résidant (M. B) adopte une position de sympathie à l'égard de la dame (longue discussion sur l'importance qu'elle « prenne soin d'elle »).

On note également que les médiateurs éprouvent une certaine difficulté à mettre fin à la rencontre: l'une des parties met du temps à quitter les lieux et reste seule avec les médiateurs. Elle partage ses nombreux problèmes personnels et au moment de partir, le médiateur lui dit « faites attention à vous là ». On verra par la suite que ce commentaire empathique laissera cette personne sous l'impression que le médiateur « est de son côté ».

Pour leur part, les médiateurs estiment que la médiation s'est bien déroulée mais que l'entente reste fragile. Le bon déroulement de la rencontre va d'ailleurs renforcer la confiance des médiateurs, une confiance qui marquera leurs pratiques subséquentes d'une meilleure capacité à contacter les parties et à démontrer un leadership.

EXPÉRIENCE DE MONSIEUR B

Monsieur B explique que le problème lié aux chats perdure depuis deux ans. Certaines personnes du quartier nourrissent des chats errants, ce qui occasionnerait des dégâts chez lui. La police a été interpellée lorsque « le conflit est devenu violent » : Une des personnes (non participantes à la médiation) aurait frappé l'interviewé avec un manche à balai.

Lorsque le répondant a été approché par l'EMU, il accepte d'emblée de participer à la démarche parce qu'il souhaite :

- « Que ces personnes cessent d'« agresser verbalement » ses enfants.

- Qu'elles arrêtent de nourrir les chats qui urinent ensuite sur son matériel.
- Que les chats soient pris en charge par des organismes publics d'adoption.
- Que ces personnes cessent de répandre des rumeurs à son égard auprès des voisins. »

Il ajoute avoir accepté de participer au processus comme ultime recours avant d'entamer des poursuites civiles; il espère pouvoir « communiquer et trouver des solutions à l'amiable» et faire comprendre à ces personnes qu'il n'est pas «un gros méchant loup ».

Il se dit satisfait du déroulement des rencontres préparatoires et estime que celles-ci lui ont permis de « se tranquilliser avant la médiation et de pouvoir être calme ». Il est également satisfait du déroulement de la médiation et du travail des médiateurs. Il décrit les médiateurs comme des personnes « super gentilles, correctes, qui ne prenaient pas le bord de personne ».

Toutefois, l'entente convenue n'a pas été exécutée car l'autre partie aurait, suite à la médiation, refusé d'appliquer la mesure sur laquelle ils s'étaient entendus. Ainsi, les problèmes liés aux chats persistent. Toutefois, l'interviewé estime que la médiation n'a pas été un échec pour autant. Il explique que la rencontre a permis à l'autre partie de voir qu'il « n'est pas un monstre ». Il estime aussi que la médiation a contribué à diminuer les tensions entre eux car ils se saluent maintenant lorsqu'ils se croisent dans le quartier. Il ajoute qu'il entreprend seul l'exécution de l'entente malgré une certaine déception que l'autre partie ait renoncé à l'aider. Il a toujours perçu cette personne comme une « femme gentille qui toutefois aide mal les chats ». Cette perception est demeurée inchangée après sa participation à la médiation.

EXPÉRIENCE DE MADAME A

Madame A explique d'emblée qu'elle et deux de ses copines nourrissent les chats errants dans la ruelle depuis 8 ans. Elle mentionne que certains résidants, mécontents, auraient empoisonné plusieurs chats (le résidant ayant participé à la médiation ne ferait pas partie de ce groupe de résidants). Depuis deux ans, suite à l'arrivée de Monsieur B (l'autre partie), les conflits auraient éclaté car il « se prenait pour le boss de la ruelle ». Il aurait tenté par différents stratagèmes de court-circuiter leurs tentatives de nourrir les chats. Elles auraient alors convenu avec un voisin de mettre la nourriture sur son terrain. Elles précisent que pour éviter de croiser le résidant avec qui elles sont en conflit, elles nourrissaient les chats à 1h et à 5h du matin. Madame A estime que l'autre partie les « harcelait ». À un moment donné, le résidant aurait pris une des dames sur le fait et la dispute aurait dégénéré ce qui aurait incité l'interviewée à appeler les policiers. Ces

derniers lui auraient dit dans un premier temps qu'il était interdit de nourrir les chats, mais se seraient ensuite rétractés. Madame A aurait également écrit au maire de l'arrondissement et envoyé une mise en demeure à l'autre partie. Le maire aurait confirmé à Madame A qu'il n'existait aucune réglementation interdisant de nourrir les chats errants (lettre amenée en médiation, mais peu exploitée par les médiateurs).

La seule attente de Madame A en médiation était que les médiateurs « expliquent la réglementation » à l'autre partie, attente qu'elle reconnaît ne pas avoir partagée clairement avec eux. Notons tout de même qu'elle avait la lettre du maire en sa possession lors de la médiation. Cette lettre semble accorder une légitimité à ses actions et elle n'envisage aucune autre option en médiation. De surcroît, avant la rencontre de médiation, elle dit avoir participé à « une médiation avec les policiers et l'EMU », lors de laquelle elle aurait mentionné qu'elle ne cesserait jamais de nourrir les chats : « quoi que vous me disiez, fassiez, même s'il y a un règlement, je m'en fous, je vais continuer ». Le policier lui aurait demandé « avez-vous des solutions ? », ce à quoi elle aurait répondu « je n'ai pas de solutions, j'en chercherais pas car je ne fais rien de mal. Appelez le Monsieur (l'autre partie), je vais le rencontrer ». Selon elle, suite « à l'échec de cette première médiation », une rencontre a été organisée avec le résidant avec la collaboration de l'EMU.

Madame A a l'impression que les policiers ont pris parti pour Monsieur B, tandis que les médiateurs auraient pris parti pour elle :

« il (médiateur) était plus de mon côté...on dirait qu'il (médiateur) se dit à l'âge qu'elle a, elle n'a rien que les chats et elle ne fait rien de mal. Il (médiateur) prenait un peu pour moi et après la rencontre avec les policiers (donc avant la médiation avec l'autre partie), on s'est parlé plus comme des amis que comme médiateurs ».

Madame A, bien qu'elle semble confuse par rapport au mandat de l'EMU, se dit satisfaite du travail fait par les médiateurs sur tous les points sauf un : « ils (médiateurs) ont fait une belle job...j'ai rien à dire, ils sont gentils, corrects, mais j'aurai aimé qu'ils connaissent les règlements ou qu'ils s'informent comme moi je l'ai fait...peut-être ce n'est pas dans leur mandat. Je ne sais pas c'est quoi exactement leur mandat ».

L'autre partie est perçue, avant la médiation, comme un individu qui « joue au boss des ruelles ». Suite à la médiation, cette perception demeure pour l'essentiel inchangée, mais l'interviewée ajoute : « peut-être que je le voyais comme un gros gros méchant, peut-être il n'est pas si méchant que ça, peut-être c'est vrai qu'il aime les animaux. Il en a beaucoup, mais je ne crois pas qu'il aime les chats ». L'interviewée dit avoir croisé

l'autre partie récemment et qu'ils se sont salués. Cependant, elle interprète ce geste comme une preuve qu'elle a eu gain de cause et remet en cause la sincérité de l'autre partie : « il a peut-être accepté qu'aucune réglementation n'existe. On s'est dit bonjour, j'étais contente, je ne veux plus qu'il me parle des chats. Il ne joue plus autant au boss de la ruelle...il reste qu'il a perdu sa cause. Il est peut-être en maudit et va essayer peut-être d'empoisonner les chats »

Madame A explique s'être abstenue en médiation de partager son réel point de vue « pour ne pas faire de chicane »...la médiation s'était bien déroulée, je ne voulais pas faire de chicane, j'ai fermé ma gueule ». L'interviewée a des propos contradictoires par moments : elle affirme être en accord avec l'autre partie concernant les chats (les faire adopter) et, par d'autres moments, elle exprime clairement son désaccord. Le litige serait surtout lié, selon elle, à trois chats qui sont sous la responsabilité d'une de ses amies impliquée dans le conflit, mais qui a refusé de participer à la médiation directe. L'interviewée explique que, suite à la médiation, cette amie était en désaccord avec l'entente convenue, ce qui explique son refus de l'honorer.

Selon elle, la médiation « n'a rien donné » car les médiateurs n'ont pas clarifié la question légale. Elle et ses copines continuent à nourrir les chats en cachette afin d'éviter des altercations avec l'autre partie. Elle précise néanmoins que les contacts avec Monsieur B sont, depuis la médiation, courtois et respectueux. Aucun autre conflit n'a resurgi entre eux depuis leur implication à l'EMU.

EXPÉRIENCE DE LA POLICIÈRE

La participante est une des policières qui a orienté le cas « Voisins » vers l'EMU. Il ne s'agit pas de la policière qui a participé à la rencontre avec Mme A au poste de police²⁰ et elle n'a pas pris part à la médiation.

Sa conception de l'EMU est la suivante :

« l'EMU c'est leur mandat, ils ont le temps de faire ce type d'intervention dans des cas récurrents nécessitant plusieurs contacts. La police n'a pas le temps sauf s'il y a un danger, on n'envoie pas l'EMU, on procède autrement soit avec d'autres ressources ou de manière légale. De plus, l'EMU est composé de personnes neutres, qui ne prennent pas parti. Elles amènent les gens à trouver des solutions qui leur conviennent, sans s'imposer. Elles réfèrent aussi à des ressources si elles croient nécessaire de le faire. Ça encourage les citoyens à se prendre en charge au lieu de toujours appeler la police »

²⁰ Il fut impossible d'interviewer le policier en question.

L'interviewée énumère plusieurs points forts des médiateurs :

- « Disponibles;
- Polyvalents : capables d'intervenir dans des situations impliquant des personnes différentes : itinérants vs commerçants, itinérants vs résidants, entre voisins, etc.;
- Préparés;
- Intéressés;
- Capables de relancer les gens;
- Professionnels;
- Capables de dire si un cas convient ou non (capacité de refuser des cas);
- Suivis faits aux policiers sur les cas orientés».

Elle n'identifie aucun point à améliorer et se dit satisfaite de sa collaboration avec l'EMU.

L'interviewée précise qu'avant qu'un cas ne soit orienté vers l'EMU, plusieurs patrouilleurs sont déjà intervenus. Ensuite, le cas est pris en charge par le policier sociocommunautaire qui tente de faire une résolution de conflit avec les parties. Ce n'est qu'en cas d'échec, toujours dans des situations évaluées comme ne comportant aucun danger, que les parties sont orientées vers l'EMU : « lorsqu'on ne peut plus rien faire et pour prévenir que le conflit ne dégénère en acte criminel, comme quelqu'un qui frappe l'autre ». Notons que cette conception des services de médiation citoyenne semble très répandue chez les partenaires dont le mandat inclut la résolution des conflits. En effet, nous avons constaté dans plusieurs autres études (Service de médiation de quartier du Vieux-Longueuil. Évaluation d'impact, 2008) ce même réflexe de faire affaire à un service de médiation en un dernier recours dans des cas récurrents ne comportant aucun risque pour la sécurité.

En ce qui a trait à sa conception du problème dans le cas à l'étude, elle affirme : « des dames nourrissent des chats à partir d'un terrain privé, avec le consentement du propriétaire. Un autre voisin mécontent face à la situation aurait confronté les dames et leur aurait lancé un plat de nourriture à chats ».

L'interviewée mentionne avoir tenté en vain une résolution de conflit entre les parties sous forme de rencontres individuelles (aucune rencontre réunissant les parties). Ce cas a ensuite été orienté vers l'EMU pour les raisons suivantes :

- Aucun risque de « passage à l'acte sérieux » – « aucun danger ».

- Aucune réglementation existante en ce qui concerne le fait de nourrir des chats.
- Tentative de résolution des conflits par les policiers échouée : « Ils sont restés ancrés dans leur position respective ».
- Impression que l'EMU a le temps de faire de la résolution de conflits dans des situations nécessitant plus de temps ».
- Citoyens perçoivent l'EMU différemment que les policiers – « Se confieront davantage à un médiateur qu'à un policier ».
- Approche policière comprend des limites dans certains cas : « L'approche du policier est différente. Une approche plus directe qui fait appel à la logique...pas toujours adaptée à des cas de conflits de longues dates impliquant beaucoup d'émotivité ».

Pour elle, l'intervention de l'EMU a été une réussite dans le présent cas : « les dames continuent de nourrir les chats, mais les parties ont appris à cohabiter. Nous n'avons reçu aucune autre plainte en lien avec ce cas. Pour la police, la situation est réglée ».

COMMENTAIRES D'ANALYSE

Le cas «Voisins» démontre encore une fois que la démarche de résolution est quelque peu compromise lorsque l'EMU ne peut contrôler le processus ou encore lorsque des partenaires interviennent en parallèle sans les médiateurs. Ici encore, c'est la police qui a amorcé le processus et qui a, conjointement avec un élu, confirmé aux parties l'absence de réglementation. Sur la base de cette information, les parties ont donc continué à nourrir les chats. D'ailleurs, la conception que la policière a du service de l'EMU est explicite à ce propos : l'EMU est un service que l'on sollicite lorsque les démarches de résolution entamées par les policiers ont échoué. Cette étude de cas permet de réaffirmer l'importance de clarifier les rôles des différents partenaires de manière à ce que les services policiers agissent comme référents le plus rapidement possible. Non que nous mettions en doute la capacité de certains policiers à agir comme «médiateurs» mais le poids symbolique du policier ne peut faire oublier qu'un policier reste un agent de contrôle et de maintien de l'ordre. Par conséquent, il est impossible que les parties au conflit puissent percevoir le policier comme un acteur neutre. D'ailleurs, il aurait été préférable que la première rencontre se déroule en dehors du poste de police et sans la présence des policiers. On peut même se demander si la perspective legaliste d'une des parties (laquelle se fonde sur l'absence de réglementation sur le droit de nourrir des chats dans l'espace public et s'attend à ce que les médiateurs fasse comprendre à l'autre partie cet état de fait) n'a pas été confortée par la manière dont s'est déroulée la première rencontre.

Ceci dit, les démarches des policiers ont été perçues comme des médiations avortées, un état de fait qui a grandement contribué aux réticences des parties à poursuivre ce qu'il leur apparaissait comme une démarche similaire avec l'EMU. Aussi, en plus de la situation conflictuelle, les médiateurs de l'EMU ont aussi dû gérer les conséquences de démarches non fructueuses entamées par un tiers (non neutre).

Le cas «Voisins» permet aussi de mettre en évidence l'importance d'utiliser pleinement les rencontres préparatoires pour clarifier les attentes et les enjeux du conflit. Par exemple, la question de la réglementation a été évacuée lors de la médiation et aurait sans doute mérité d'être davantage explorée. Ce cas montre aussi les conséquences que peut avoir l'absence d'une des parties au conflit lors de la médiation. L'absence de Madame C a grandement fragilisé l'entente, au point même de la compromettre. Les médiateurs, conscients de ce problème, ont opté pour la poursuite d'une médiation directe. Le non respect de l'entente nous éclaire sur l'importance de reconsidérer cette stratégie de manière à envisager d'autres façons d'inclure les personnes qui ne souhaitent pas participer directement à une rencontre de médiation (par exemple en proposant, comme l'ont fait les médiateurs, des démarches de résolution indirectes).

L'intérêt de ce cas est aussi celui de démontrer la complexité d'une situation conflictuelle. Parallèlement, cette complexité nous renseigne sur la diversité des strates possibles de résolution d'un conflit. Le conflit central (le fait de nourrir les chats sur la voie publique) n'a certes pas été résorbé mais les perceptions respectives des parties ont évolué lors de la rencontre de médiation. Les parties ont des représentations différentes (et plus positives) les unes des autres. Ce changement de perspective a contribué à atténuer les tensions. Indirectement et à plus long terme, un changement de représentations peut aussi agir sur la perception du problème et contribuer à atténuer celui-ci.

3.3.4 LE CAS «FAMILLES»

CONFLIT INITIAL

Deux familles, habitant le même immeuble au Centre-ville, se trouvent en conflit depuis quelques années. Les enfants des deux familles se retrouvent souvent ensemble dans la cour de l'immeuble : s'ensuivent des insultes, des bagarres qui se répercutent sur l'ensemble des membres des deux familles. Les mères ne s'entendent pas et ont des difficultés à communiquer (une des deux est allophone). Les violences sont fréquentes et la police, incapable de faire un constat valable, se déplace de moins en moins sur les lieux.

ACHEMINEMENT DU CAS

Madame D, une des deux mères de famille impliquées dans le conflit, appelle le Service de police pour déposer une plainte. Le policier ayant reçu la plainte appelle l'EMU et lui transfère le dossier.

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE DE RÉOLUTION DES CONFLITS

16 juin : Demande de service

- Première prise de contact avec Mme D, la plaignante. Elle raconte son cas : sa voisine, Mme E, vient d'un pays étranger et ne parle pas le français. La fille de Mme E, prétend-elle également, lui manque de respect quand elle tente de lui parler. L'EMU parvient difficilement à savoir, en ce premier contact, en quoi consiste le problème exactement mais il semble qu'il s'agisse d'objets lancés, de menaces, d'injures. Les policiers, dit-elle, sont déjà intervenus plusieurs fois et ne veulent plus se déplacer.

25 juin : Première rencontre préparatoire avec Madame D

- Aucun contact n'a encore été établi avec l'autre partie. La situation problématique semble durer depuis 6 ans et se produire un jour sur deux environ. Il est question d'injures verbales ou de cris, de manque de respect, de crachats. Les conflits impliquent aussi les enfants des deux parties, vraisemblablement à l'origine du problème. Cependant, les barrières linguistiques rendraient la communication impossible. D'après Mme D, des tentatives auraient été faites en ce sens mais les enfants de Mme E, qui parlent français, traduiraient mal, ce qui envenimerait le conflit. L'EMU se met en quête d'un interprète.

Jusqu'au premier juillet :

- L'EMU tente d'obtenir le numéro de téléphone de la deuxième partie, ce qui se révèle difficile vu que le partenaire responsable du dossier ne les avait pas. Mme D se révèle incapable de donner les coordonnées ou le nom exact de sa voisine. L'EMU refuse de se rendre sur les lieux avant d'avoir pris un contact téléphonique et réglé la barrière de la langue.

02 juillet :

- L'EMU parvient à identifier un membre quelque peu éloigné de la famille E, lequel communique un numéro de téléphone.

03 juillet :

- Première prise de contact avec la fille de Mme E, au domicile de cette dernière.

04 juillet :

- L'EMU trouve son interprète, qui prend immédiatement contact avec Mme E et entame la discussion. Selon elle, il s'agit d'un conflit raciste et elle dit que ses enfants se font battre par les filles de Mme D. Elle accepte une rencontre préparatoire.

07 juillet : Première rencontre préparatoire avec Madame E

- Rencontre préparatoire avec Mme E qui a 4 enfants. Elle vit, selon elle, de nombreux problèmes de menaces et d'altercations physiques par Mme D et ses enfants, à connotation raciste. Elle dit vouloir que l'harmonie revienne au sein de l'immeuble et se dit très intéressée par une médiation.

09 juillet :

- Appel agressif de Mme D qui prétend avoir tenté plusieurs fois, sans succès, de rejoindre l'EMU. Elle fulmine car la voisine aurait appelé la police. L'EMU rappelle sur le champ. À la demande de Mme D, ils conviennent d'un rendez-vous en date du 15 juillet.

15 juillet :

- Mme D rappelle l'EMU pour leur signifier que la situation s'envenime. Récit des altercations. La police se déplace sur les lieux. Elle annule la rencontre prévue et dit préférer faire affaire avec les policiers.

17 juillet : Deuxième rencontre préparatoire avec Madame E

- L'EMU se rend chez Mme E pour voir la situation de près et avoir des explications sur les événements passés. Celle-ci se dit toujours intéressée par une médiation.

21 juillet : Deuxième rencontre préparatoire avec Madame D

- Nouvelle rencontre avec Mme D. Elle accepte à nouveau une médiation. Cependant, pour cause de vacances, la rencontre doit être mise à plus tard. Malgré l'acceptation de la médiation, l'EMU estime que les parties en ont encore gros sur le cœur et trouvent nécessaire d'organiser encore une ou deux rencontres individuelles avec les parties.

05 août : Troisième rencontre préparatoire avec Mme E

- Nouvelle rencontre avec Mme E. Organisation et préparation de la médiation à venir.

08 août : Troisième rencontre préparatoire avec Mme D

- Nouvelle rencontre avec Mme D. La médiation est décidée pour la semaine suivante.
- Suivront de nombreux appels pour tenter d'organiser la rencontre (salle, interprète, parties). Il n'est question, pour le moment, que d'une rencontre de médiation entre Mmes D et E, sans les conjoints ni les enfants. Il est évoqué la possibilité d'organiser une médiation avec plus de personnes présentes au sein des familles, en cas de besoin, consécutivement à la première rencontre.
- Mme D informe les médiateurs que tout se passe bien depuis environ deux semaines et que les enfants jouent à l'extérieur sans problème.

19 août : Médiation annulée

- Le jour prévu pour la médiation, tout le monde se rend au rendez-vous sauf Mme E. Celle-ci prétend avoir passé la nuit à l'hôpital. La médiation n'a pas eu lieu et Mme D, qui était bien au rendez-vous, exprime une légère frustration. Elle fixe un second rendez-vous. La médiation est reportée au 3 septembre.

25 août : Médiation annulée

- Mme D, à son tour, annule la rencontre du 3 septembre et la repousse au 10 septembre.

27 août :

- Appel logé par les médiateurs chez Mme D. Son conjoint les informe que les relations entre les deux familles s'améliorent graduellement et qu'il revenait justement d'une partie de soccer avec les enfants de Mme E.

Jusqu'au 28 août :

- Impossible de contacter Mme E. Mme D est contactée par téléphone et celle-ci prétend qu'elle laissera tomber la possibilité d'une médiation si «ça niaise trop» (d'après le verbatim relevé par l'EMU)

28 août :

- Il est enfin possible de contacter Mme E. La médiation est fixée au 17 septembre.

Jusqu'au 10 septembre :

- Suivis et appels divers, organisation préparant la rencontre (salle, interprète).

10 septembre : Médiation annulée

- Mme D annule à nouveau la rencontre du 17 septembre.

Jusqu'au 8 octobre :

- Organisation d'une nouvelle tentative de rencontre pour le 8 octobre. Appels constants de l'EMU avec les parties. La médiation est prévue le 8 octobre.

8 octobre : Médiation annulée

- Mme D annule la rencontre. Elle raccroche violemment et ne se dit plus intéressée par les services de l'EMU. Elle revient sur des événements de l'été et dit qu'elle ne veut plus parler à Mme E.
- Suivi immédiat auprès de Mme E qui leur dit qu'elle les rappellera si elle a des informations nouvelles à leur transmettre.

10 OCTOBRE : FERMETURE DU DOSSIER.

ENTREVUES ET ANALYSE DES OBSERVATIONS DANS LE CAS « FAMILLES »

Les chercheurs ont fait face à d'importantes embûches dans le cas « Familles ». D'une part, aucune entrevue post interventions de l'EMU n'a été possible. D'autre part, bien que nous ayons été en mesure de recueillir les points de vue des trois principales parties au conflit lors des rencontres préparatoires, il a été impossible de rejoindre l'ensemble des parties au conflit. Enfin, aucune entrevue n'a été réalisée auprès du partenaire ayant orienté le cas vers l'EMU.

Toutefois, nous avons suivi de près la démarche de l'EMU (entre autres en observant une rencontre d'équipe et quatre rencontres préparatoires) et réalisé de nombreux entretiens informels avec eux qui nous ont permis de mieux comprendre l'absence de médiation dans ce cas. Par conséquent, nous proposons une démarche de présentation des résultats différente des autres cas. Dans un premier temps, nous présenterons l'expérience des parties à chaud et au moment des rencontres préparatoires. Ensuite, nous ferons part de nos commentaires d'analyse sur la démarche des médiateurs décrite dans la chronologie.

EXPÉRIENCE DES PARTIES

Les trois personnes interrogées dans le cas « Familles » ont été surprises mais ravies de voir l'équipe EMU prendre en main leur conflit. Rappelons qu'il s'agit d'un conflit entre deux familles d'un même immeuble. Bien que chacune des parties interviewées tient l'autre pour responsable, elles conviennent que tous les membres des deux familles sont touchés par la situation problématique et qu'ils ont été impliqués, à un moment ou un autre, par une des altercations.

Elles ont toutes rappelé que c'est la police qui, la première, a permis la prise de contact avec l'EMU. Deux d'entre elles appelaient régulièrement la police chacune de leur côté et les déplacements policiers ne se faisaient plus. Toujours selon les interviewées, les interventions policières ne faisaient qu'envenimer la situation problématique en générant de nouvelles tensions entre les deux familles. Un policier aurait finalement dit à une des parties qu'il allait « envoyer une équipe spéciale pour leur cas mais que cette équipe ne serait pas de la police ». Les parties disent avoir accueilli positivement l'EMU parce que l'information provenait d'une source « officielle » (policier) et qu'il lui avait été précisé

que les représentants de l'EMU «n'étaient pas des policiers». En ce sens, l'équipe de médiateurs leur semble crédible et moins menaçante que la police. D'ailleurs, l'annonce de l'implication de l'EMU provoque une accalmie dans le conflit tandis que les parties cessent les confrontations en attendant l'intervention des médiateurs.

Deux des trois interviewées se disent, au moment de l'entrevue, très ouvertes à l'idée de régler les conflits par un processus de médiation. L'une d'entre elles souhaite éviter à tout prix un déménagement. Elle aime être proche de son travail et ne veut pas partir. Or le conflit lui est insupportable. L'autre ne craint pas un éventuel déménagement mais veut surtout que ses préoccupations soient entendues par la partie adverse.

Elles diront toutes «j'espère que ça va marcher» ou l'équivalent, mais elles doutent que le problème se règle. Craignant que les médiateurs ne voient pas tout, elles ne cessent d'ajouter des informations pour expliquer leur cas. De leur côté, les médiateurs multiplient les rencontres préparatoires. L'EMU aura de la difficulté à leur faire comprendre que la solution émanera de leurs échanges.

OBSERVATIONS DES CHERCHEURES SUR LA DÉMARCHE DES MÉDIATEURS

Ce cas, délicat et difficile, comportait plusieurs défis pour les médiateurs. Le premier défi est évidemment la barrière linguistique, barrière qui n'a pas arrêté les médiateurs dans leurs efforts d'aider les parties à résoudre leur conflit. Ils trouvent un interprète, mais ce dernier peine à se faire comprendre par la partie au conflit et les enfants de cette dernière doivent traduire les propos de l'interprète. La barrière linguistique a donc été constante durant toutes les rencontres préparatoires. Les médiateurs ont préféré faire intervenir un interprète pour éviter de solliciter les enfants qui, par le passé, ont été considérés comme partiaux en traduisant mal les propos de la partie adverse. Les médiateurs ont été amenés à s'interroger sur cette stratégie. D'ailleurs, les parties ont convenu qu'un des enfants, en qui les deux familles ont confiance, agira comme interprète lors de la médiation et que l'interprète sera présent uniquement pour s'assurer de la qualité de la traduction.

Le second défi est la peur respective qu'éprouvent les parties. Durant les rencontres préparatoires, les personnes semblent ravies par la perspective de participer à une médiation. Une fois seules avec les chercheuses, elles confient qu'elles craignent l'agressivité de l'autre partie. Pourtant, les médiateurs les ont rassurées à plusieurs reprises par rapport à leur sécurité en rencontre. D'une rencontre à l'autre, elles donnent l'impression de vouloir retarder le moment de la rencontre de médiation. D'ailleurs, trois rencontres de médiation avortent en raison de l'absence de l'une ou de l'autre partie. Évidemment, ces absences répétées ont fragilisé la démarche de résolution de conflit. Pendant ce temps, les médiateurs multiplient les rencontres individuelles (6 au total).

Avec le recul, ces rencontres ont davantage contribué à prolonger les délais dans ce dossier et à valider le désir apparent des parties de retarder le moment de la rencontre de médiation. Toutefois, il est également possible que ces nombreuses rencontres aient permis aux parties de débriefer leur problème et contribué à calmer les tensions. D'ailleurs, l'excellente organisation des entrevues, les questions posées, l'agencement des informations et le tri des informations à transmettre, a démontré la parfaite maîtrise de l'approche relationnelle par les médiateurs.

Un troisième défi est le refus de certaines parties à participer à la médiation directe. À l'instar du cas « Voisins », les médiateurs acceptent d'organiser une rencontre de médiation directe avec les parties consentantes et envisagent la tenue d'une seconde rencontre de médiation advenant que le conflit ne soit pas résolu suite à la première rencontre. Une médiation indirecte aurait peut-être permis d'inclure les parties au conflit ne souhaitant pas un face à face, mais aussi d'apaiser les peurs exprimées par les participants. Il aurait peut-être même été approprié dans ce cas que les médiateurs adoptent une approche plus proactive dans la recherche de solutions. Les parties semblaient peu à l'aise avec la création d'options et s'en remettaient beaucoup aux médiateurs. On peut se demander dans ce cas s'il n'aurait pas été opportun que les médiateurs proposent des solutions à débattre en médiation. D'ailleurs, les médiateurs ont fait preuve de créativité en faisant appel à un interprète, mais aussi en envisageant la création d'outils visuels pour assurer le bon déroulement du processus de médiation et une formation en résolution des conflits destinée aux enfants des deux familles. Ils avaient également pensé à des moyens pour aider les parties à communiquer à l'avenir malgré la barrière linguistique. En voulant respecter le rythme des parties et ne pas les brusquer, les démarches se sont enlisées. Il aurait sans doute été intéressant de tenter de confronter directement les parties à ce qui semblait être un évitement de la rencontre directe.

Tout compte fait, la présence de l'EMU dans cette situation a tout de même permis de calmer les tensions, puisque les deux familles ont graduellement cessé de s'affronter. Le conflit s'est finalement résorbé par le départ d'une des parties (absence de 6 mois). À son retour, il est probable que les conflits reprennent de plus belle. Les médiateurs ont exprimé aux parties leur disponibilité à les accompagner advenant une résurgence du conflit.

3.4 COMMENTAIRES D'ANALYSE

Les quatre études de cas ne permettent pas de généraliser l'analyse à l'ensemble des situations conflictuelles pouvant se produire dans l'espace public; leur diversité autorise toutefois la mise en évidence d'un certain nombre de constats instructifs dans l'évaluation des pratiques de résolution de l'EMU. Ces quatre situations ne sont pas des situations atypiques. Elles touchent toutes à des problèmes de cohabitation et de partage de l'espace public. Elles concernent des tensions entre des groupes d'acteurs différents : des résidents, des commerçants, des personnes marginalisées sollicitant l'attention de divers intervenants, notamment les policiers, les travailleurs sociaux, les associations de commerçants, etc.

L'analyse de ces cas permet en premier lieu de constater à quel point les situations conflictuelles et, par le fait même, les démarches de résolution, sont complexes. La complexité tient autant à la nature du conflit, à sa durée, au nombre d'acteurs concernés qu'aux démarches entreprises avant l'intervention de l'EMU. Cette complexité se reflète d'ailleurs dans l'investissement qu'ont requis ces quatre situations pour l'EMU. La durée moyenne des interventions de l'EMU est de 4 mois et demi. Elle transparaît aussi dans le nombre de personnes impliquées dans le conflit et sa résolution: en moyenne une dizaine d'acteurs par cas! Elle est également perceptible dans la somme des démarches effectuées par les médiateurs : chaque cas, en moyenne, a exigé près de 35 appels, près de 9 rencontres (avec les parties et les tiers). Bref, l'investissement de l'équipe est considérable et rappelle que les démarches de résolution des conflits en médiation sociale sont souvent plus lourdes que dans d'autres types de médiation (médiation pénale par exemple).

Les commentaires que nous venons de faire sur la complexité intrinsèque aux conflits occasionnés par la cohabitation dans un espace public permettent de réitérer l'importance de ne pas appliquer une pensée binaire dans l'évaluation de ces démarches de résolution. Il n'est pas possible de statuer sur l'échec ou le succès de ces quatre cas. L'EMU a bel et bien entamé une démarche de résolution, démarche qui comporte des aspects constructifs et d'autres aspects moins réussis. Qui plus est, l'entente et le respect de celle-ci ne peuvent constituer à eux seuls les critères de réussite de la démarche. Nous avons vu que le cas «Voisins» aboutit à une entente non respectée et que le cas «Familles» ne parvient à aucune entente formelle. Toutefois, ces deux cas illustrent bien à quel point la démarche de résolution a produit des effets constructifs : les représentations que les protagonistes ont les uns des autres ont évolué, laissant entrevoir la possibilité que celles-ci affectent également la perception que ces protagonistes ont du conflit. Ces résultats rejoignent d'ailleurs les constats effectués dans d'autres types de médiation et qui soulignent que le

processus a autant, si ce n'est plus, d'impact que le résultat²¹. D'ailleurs, les entretiens réalisés avec les participants confirment que «quelque chose» de positif s'est produit. De manière générale, les gens se disent satisfaits de la démarche même s'ils constatent que le conflit n'est pas résolu totalement. Dans trois cas sur quatre, on remarque une accalmie dans la relation conflictuelle. Le fait de pouvoir participer dans une démarche de résolution vient sans aucun doute renforcer le sentiment exprimé par certains d'être «enfin écoutés».

Ces études de cas démontrent aussi qu'il est impossible de réunir les conditions idéales d'une démarche de résolution de conflit. Par exemple, aucune situation n'a permis de réunir toutes les parties au conflit ou de préparer adéquatement tous les participants (ce qui a créé des entraves au processus de résolution). De plus, l'absence de contrôle de la démarche par l'EMU au début du processus a occasionné des difficultés qui n'ont pu être totalement récupérées en cours de route. Le fait notamment qu'un intervenant comme la police a pris en charge les premières interventions a créé une confusion des rôles minant l'impartialité de l'EMU. Il serait important que l'EMU puisse convenir d'une entente avec la police de manière à bien répartir les rôles et les fonctions de chacun lorsqu'une situation conflictuelle est portée à la connaissance de l'un ou l'autre des services.

Enfin, l'analyse des démarches que nous avons suivies confirme la nécessité de mettre en place une pluralité de stratégies. La médiation directe comporte, nous l'avons vu, des limites dans sa capacité à agir sur la résolution d'un conflit; ou alors ce sont les situations conflictuelles qui limitent la possibilité de mettre en place une médiation directe. Quoiqu'il en soit, l'approche de résolution des conflits doit, pour élargir son spectre d'action, aussi inclure l'élaboration de pistes de solutions suggérées par les médiateurs et négociées dans le cadre d'échanges directs mais aussi indirects entre toutes les parties au conflit. Le défi que suscite l'analyse de ces cas est également l'élargissement de la participation des acteurs les plus marginalisés dans les conflits qui surviennent dans l'espace public.

²¹ Cet intérêt a d'ailleurs donné lieu au développement d'une justice que l'on qualifie de procédurale.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

CONCLUSION

Le projet EMU est le quatrième projet de médiation urbaine à naître sur le territoire de l'île de Montréal depuis 2004. Il n'est pas question de contraster ici ce projet aux projets précédents (celui de Sainte-Marie, de la Petite-Bourgogne et de Duff-Court²²). Toutefois, comme nous avons eu la chance de participer également à l'évaluation de ces trois projets, il nous est possible de mettre en exergue un certain nombre d'observations communes qui nous paraissent instructives.

L'une des observations convergentes est la difficulté que ces projets ont à s'implanter dans leur milieu respectif (la Petite-Bourgogne faisant toutefois exception). Implanter un projet de médiation urbaine à Montréal ne semble donc pas aller de soi. Nous l'avons vu avec l'EMU, le projet débute officiellement en juillet 2007 et au moment où l'équipe de recherche débute ses travaux (février 2008), les activités de résolution de conflits de l'EMU sont stagnantes. Cette stagnation permet d'ailleurs de comprendre que l'énergie de l'équipe se soit dirigée vers la promotion de ses activités. Il est certes possible d'affirmer qu'un certain nombre de facteurs internes à l'équipe ont contribué à cette situation (notamment le type d'organisation du travail ou le besoin de formation des médiateurs), mais le difficile démarrage des activités de résolution tient selon nous davantage à des facteurs externes, facteurs identifiés dans les projets précédents. Parmi ceux-ci, la diversité des perspectives que promoteurs, bailleurs de fonds et partenaires ont à l'égard des enjeux et des finalités de la médiation sociale forme l'une des contraintes les plus importantes à l'implantation et au déploiement du projet. On se souvient que la quête de solutions alternatives au problème des contraventions émises par les policiers aux personnes marginalisées et en situation d'itinérance est à l'origine du projet EMU. La médiation sociale est alors envisagée comme l'une de ces solutions. Divers acteurs, représentants des organisations et des institutions concernées à divers titres par cette problématique (Ville, arrondissement, policiers, organismes communautaires, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse), acceptent de s'engager dans le soutien d'un tel projet et se retrouvent intégrés de facto au comité conseil de l'EMU. Le consensus de départ (trouver des solutions alternatives aux réponses répressives apportées aux problèmes de cohabitation posés par la présence de groupes en situation de précarité et de marginalisation) va se trouver grandement fragilisé par les intérêts que chaque représentant d'organisation introduit, parfois malgré lui, au comité conseil.

²² Le projet Sainte-Marie était un projet de médiation urbaine situé dans l'arrondissement de Ville-Marie et comptait une médiatrice professionnelle; le projet de la Petite-Bourgogne, implanté dans l'arrondissement Sud-Ouest comptait 2 médiateurs professionnels et un coordonnateur; le projet de Duff-Court, prévu dans une HLM de l'arrondissement Lachine, n'a pas fonctionné. Ce projet devait avoir exclusivement recours à des médiateurs bénévoles, résidents de l'HLM.

Les finalités de la médiation urbaine se voient ainsi définies de manière très différente selon l'ancrage institutionnel et organisationnel de chacun. Aussi la médiation urbaine est-elle envisagée comme une contribution au respect des règlements municipaux, comme un vecteur de tolérance à l'égard des personnes marginalisées, comme un outil de prévention ou de résolution des conflits. La place qu'EMU doit occuper dans le champ très concurrentiel de la régulation sociale est, elle aussi, controversée : l'EMU doit-elle intervenir directement auprès des individus ou agir auprès des organisations ? Doit-elle se consacrer exclusivement aux situations touchant les personnes marginalisées ou doit-elle élargir le spectre de son action à toute situation conflictuelle portée à sa connaissance et survenant dans le périmètre territorial qui lui est désigné? Les pratiques de l'EMU constituent-elles du travail de proximité s'apparentant au travail de rue ou doivent-elles s'en démarquer ? Quelle est la fonction de l'EMU par rapport aux autres acteurs porteurs de régulation sociale? Vient-elle combler un espace non occupé par les autres acteurs ou intervient-elle en complémentarité avec ceux-ci? Et si elle agit en complémentarité, le fait-elle en amont ou en aval des autres actions? Le fait-elle de manière dépendante, interdépendante ou autonome? Doit-elle s'orienter vers des actions ponctuelles ou vers des actions durables? Les réponses des partenaires et membres du comité conseil à ces questions sont non seulement diverses mais parfois diamétralement opposées. L'éclatement des perspectives à l'égard du concept et des usages de la médiation urbaine a ainsi grandement contribué à entretenir une certaine confusion au sein même de l'équipe de médiateurs quant à son rôle et à sa mission.

Il faut dire que le projet tel que formulé au départ n'a pas nécessairement bien délimité les contours théoriques et pratiques de la médiation urbaine. Les finalités sont larges : il s'agit de faire «du travail de proximité, de prévention de situations à risque, de saine gestion des incivilités auprès des personnes en situation d'exclusion [...] et de la résolution des conflits entre ces personnes et les autres occupants de l'arrondissement Ville-Marie» (Contrat de la Ville de Montréal, travail de proximité et médiation sociale, 2007). Le travail de l'EMU vise aussi à «faire diminuer les contraventions émises pour incivilités» et à «améliorer le sentiment de sécurité dans l'arrondissement». Les médiateurs urbains se sont ainsi trouvés engagés dans un projet ambitieux, aux contours imprécis et chapeauté par deux organisations n'ayant pas la même expertise en médiation (le ROJAQ et le YMCA de Montréal). À cela s'ajoute le fait que l'EMU s'est trouvée intégrée, comme nous venons de le dire, à un comité conseil particulièrement divisé sur la question de la place et des usages de la médiation sociale. On peut comprendre aisément la confusion de l'EMU dans de telles circonstances. À cette confusion s'est ajoutée une forte «pression à la performance» entretenue par les critères comptables d'efficacité établis par le ROJAQ dans la demande initiale de financement dans le contrat de Ville : les activités des médiateurs devaient, en principe, s'orienter vers la réalisation de 250 interventions hebdomadaires et cinq médiations mensuelles.

Parallèlement à l'affrontement et à la diversité des perspectives entourant la médiation urbaine au sein du comité, l'EMU a fait face à l'incongruité de collaborer avec un comité conseil très peu porteur du projet à l'extérieur. Le nombre de saisines en provenance de certaines organisations représentées au sein de ce comité en font foi. Mis à part les services policiers qui ont acheminé 17 des 28 saisines de l'EMU (entre juin et septembre 2008), très peu de saisines proviennent des organisations représentées au comité conseil (l'arrondissement a acheminé quatre demandes et le YMCA de Montréal, une seule demande). On peut, dans la même veine, s'étonner de l'énergie que l'EMU a déployée durant les premiers mois à faire la promotion de son service alors que les principales organisations partenaires sont représentées au comité conseil (rappelons que ce comité compte 15 personnes représentant 11 organisations). Force est de conclure que l'EMU a indéniablement manqué de soutien. Dans ce contexte, la crise identitaire de l'EMU ne surprend guère. L'organisation des journées de réflexion permettra d'apaiser les tensions et les incertitudes. À partir de là, l'EMU parviendra à se redéfinir et à mieux orienter son champ d'action.

D'ailleurs, le bilan que nous pouvons établir des 10 mois d'activités que nous avons eu la chance de suivre est éloquent. En sept mois, l'EMU a géré 38 situations. Nous avons eu l'occasion de le souligner, ce nombre de saisines est remarquable si on compare l'EMU à des projets relativement similaires. Le statut des parties impliquées dans ces saisines confirme aussi que le projet rejoint les personnes marginalisées : près de la moitié des conflits concerne ce groupe d'acteurs.

Ceci dit, même si l'évaluation à laquelle nous avons procédé ne portait que très peu sur la portée des actions des médiateurs, nous pouvons, à travers l'analyse des fiches d'activités et celle des cas-types sélectionnés émettre quelques remarques à cet égard. Cette analyse permet entre autres de rappeler que le travail du médiateur urbain est complexe. La multiplicité des démarches, la diversité et le nombre de personnes impliquées, la nature des tensions conduisent l'équipe à entreprendre des interventions qui peuvent s'étirer sur plusieurs mois. L'évaluation des cas-type tend également à illustrer que la résolution des conflits s'inscrit bel et bien dans une démarche au travers de laquelle les parties tirent certains bénéfices. Les critères dichotomiques (succès/échec), les critères quantitatifs (nombre d'interventions et de médiations) et la présence d'ententes formelles ne constituent pas des critères d'appréciation suffisants pour apprécier la portée d'un tel projet. Les entretiens ont permis de réaliser que les acteurs réunis dans les démarches de résolution ont su retirer des bénéfices. Le conflit n'est peut-être pas résorbé, mais les perceptions des protagonistes ont changé ou les parties au conflit se disent étonnées d'avoir au moins pu être rassemblées pour se parler. Le travail d'un médiateur urbain est sans doute davantage porté à amorcer un processus qu'à atteindre une résolution.

L'analyse des cas-types sélectionnés est instructive en ce qui concerne le processus de résolution. Nous avons vu que l'absence de contrôle au début du processus a eu des conséquences négatives qui n'ont pu être totalement corrigées en cours de route, notamment sur la préparation des parties ou encore sur la perception de l'impartialité de l'EMU. La démarcation des rôles et des fonctions (qui rejoint d'ailleurs nos remarques précédentes sur la répartition du champ de la régulation sociale à Montréal) doit être abordée avec les organisations partenaires.

En conclusion, nous croyons que l'EMU fait l'objet d'une instrumentalisation de la part des organisations partenaires qui nuit considérablement à son développement. L'EMU a été mis sur pied pour tenter d'apporter des réponses (non punitives et négociées) aux frictions occasionnées par la cohabitation de groupes d'acteurs aux intérêts et aux modes de vie diversifiés. Pour l'instant, elle est surtout confrontée à un problème de cohabitation et de partage du champ de la régulation sociale dans l'espace urbain. L'EMU devra, dans un avenir très rapproché s'imposer comme une alternative qui se greffe de manière parfois autonome parfois complémentaire aux réponses habituellement apportées aux conflits qui surviennent dans l'espace public. L'EMU n'est pas un amalgame des intérêts et des cultures organisationnelles de chacun. Elle est porteuse d'une approche spécifique qui, en Europe et aux États-unis, est bien documentée et qui se nomme : médiation.

RECOMMANDATIONS

À l'issue de cette recherche, quelques recommandations générales nous semblent appropriées. Notamment, nous recommandons :

1. La poursuite du travail de *réflexion et de consolidation des principes et des valeurs* devant guider le travail des médiateurs de l'ÉMU. Nous recommandons particulièrement de maintenir les distinctions entre le travail de proximité et le travail de médiation en centrant celui-ci sur les relations conflictuelles comme principe d'intervention;
2. *L'adoption de principes d'action* permettant de statuer sur la place et la fonction des «*patrouilles*». Nous recommandons de réduire cette pratique et de poursuivre les activités de résolution initiées sur demande (des parties ou de tiers);
3. La mise en place d'un *plan de communication* pour faire connaître les principes d'action (philosophie, objectifs, moyens) de l'ÉMU auprès :
 - du comité conseil;
 - des partenaires-terrain (partenaires clés);
 - des bailleurs de fonds
4. La *poursuite des activités d'implantation* par le biais de *protocoles d'entente* signés en priorité avec :
 - les arrondissements concernés;
 - les postes de quartier (police);
 - certains ONG (ceux qui constituent une porte d'entrée aux situations conflictuelles).

Les protocoles d'entente devraient, outre le rappel des principes d'action du projet EMU, inclure une politique sur le déroulement d'un processus de résolution et sur rôle respectif des tiers, des participants, des parties par rapport au travail des médiateurs. Il s'agit notamment de souligner que le leadership d'un processus de résolution est du ressort de l'ÉMU;

5. La *clarification du rôle du ROJAQ* par rapport au *comité conseil*. Le ROJAQ assume principalement un rôle de leadership dans la conduite du projet EMU;

6. La *clarification du rôle du comité conseil*. L'adhésion aux principes d'action de la médiation urbaine devrait être un pré-requis indispensable pour participer au comité conseil. Les membres du comité conseil doivent, dans cette logique, assumer un rôle de vigile afin de s'assurer que ces principes d'action sont respectés. Le soutien au déploiement du projet devrait également figurer au chapitre des fonctions des membres du comité conseil.

ANNEXE 1 :

OUTILS

FICHES, RECHERCHE ACTION 2008, EMU # dossier : _____ # participant : _____

Date: _____ Jour: _____ Hre début : _____ à Hre fin _____ Durée : _____

Lieu : _____ nbre pers. ____ (0)F ____ (0)G

Usagers :	Intervention :
-----------	----------------

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> (0) Commerçant
<input type="checkbox"/> (2) Jeune de la rue (moins de 35 ans)
<input type="checkbox"/> (4) Personne marginalisée (plus de 35 ans)
<input type="checkbox"/> (5) Passant, touriste
<input type="checkbox"/> (7) Personne d'organisme comm. _____
<input type="checkbox"/> (8) Personne d'organisme public _____
Promotion _____
<input type="checkbox"/> (10) Police _____
<input type="checkbox"/> (12) Résidant _____
ressource _____
<input type="checkbox"/> Autre, préciser: _____ | <input type="checkbox"/> (1) Ass. commerçants
<input type="checkbox"/> (3) Autochtone
<input type="checkbox"/> (6) Travailleur/employé
<input type="checkbox"/> (11) STM
<input type="checkbox"/> (13) Ass.résidants | <input type="checkbox"/> (0) Création-premier contact
<input type="checkbox"/> (1) Consolidation
<input type="checkbox"/> (2) R.P.
<input type="checkbox"/> (3) Médiation directe
<input type="checkbox"/> (4) Médiation indirecte
<input type="checkbox"/> (5)
<input type="checkbox"/> (6) Résolution des
<input type="checkbox"/> (7) Référence
<input type="checkbox"/> (8) Suivi _____ |
|--|--|---|

Provenance: (0) Patrouille (1) Tél (2) Courriel

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> (0) Police _____
<input type="checkbox"/> (2) Organisme _____
(13) Col. Seringues
<input type="checkbox"/> (4) Médiateur EMU | <input type="checkbox"/> (1) Ville/Arrond
<input type="checkbox"/> (3) Résidant
<input type="checkbox"/> Autre, préciser: _____ | <input type="checkbox"/> (10) Prise de r-v
<input type="checkbox"/> (11) Rappel loi
<input type="checkbox"/> (12) Distr. Cendriers <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Autre, préciser: _____ |
|--|---|--|

Réactions/commentaires usagers :

Réactions/commentaires médiateurs :
--

**DEMANDE DE SERVICE (DOSSIER)
RECHERCHE ACTION 2008, EMU**

dossier : _____

participant : _____

1- Date de la demande: _____ (0) Patrouille (1) Tél (2) Courriel

2- Lieu : _____

3- Est-ce que l'appelant est une partie au conflit : (0) Oui Précisez : _____ (1) Non Précisez : _____

4- Est-ce que l'appelant a déjà fait appel au service de médiation : (0) Oui (1) Non

5- Est-ce qu'il y a une plainte policière/Ville : (0) Oui (1) Non Précisez : _____

6- Parties en conflit : nombre pers. _____ (0) F _____ (0) G

- (0) Commerçant
- (1) Ass. commerçants
- (2) Jeune de la rue (moins de 35 ans)
- (3) Autochtone
- (4) Personne marginalisée (plus de 35 ans)
- (5) Passant, touriste
- (6) Travailleur/employé
- (7) Personne d'organisme comm. _____
- (8) Personne d'organisme public _____
- (10) Police
- (11) STM
- (12) Résidant
- (13) Ass. résidants
- Autre, préciser: _____

7- Provenance (l'appelant a été orienté vers le service par qui?):

- (0) Police _____ (1) Ville/Arrond
- (2) Organisme _____ (3) Résidant

8- Situation : (tel que formulée par l'appelant)

Noms des médiateurs : _____

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et coordonnées partie _____ :

Nom et coordonnées partie _____ :

Nom et coordonnées partie _____ :

Nom et coordonnées partie _____ :

Nom et coordonnées partie _____ :

Nom et coordonnées partie _____ :

Nom et coordonnées partie _____ :

Nom et coordonnées partie _____ :

À LA FERMETURE DU DOSSIERS :

- Date fermeture dossier : _____ Nbre total jours (ouverture à fermeture) : _____
- Nbre total entretiens tél. avec parties : _____
- Nbre total rencontres préparatoires ou individuelles avec parties : _____
- Nbre total rencontres médiation : _____
- Nbre total entretiens tél. avec tiers : _____
- Nbre total rencontres préparatoires ou individuelles avec tiers : _____
- Entente convenue (0)Oui (1)Non Précisez type entente: _____
- Entente respectée (0)Oui (1)Non

ANNEXE 2 :
CONVENTION DE MÉDIATION

CONVENTION DE MÉDIATION ÉQUIPE DE MÉDIATION URBAINE



Cette convention s'adresse à tous les participants ici présents, c'est-à-dire les médiateurs, les parties en conflit et toute autre personne présente sur les lieux de la rencontre.

Les participants, les médiateurs, les parties impliquées dans le conflit, ainsi que tout autre personne ressource et observateur, s'engagent à :

- Participer librement au processus, sachant que celui-ci peut prendre fin au moment où l'une des deux parties, ou les deux conjointement, en décide(nt) ainsi;
- Adopter une attitude respectueuse vis-à-vis d'autrui pendant tout le processus de médiation (ce qui implique ne pas user de violence verbale et/ou physique, ne pas interrompre l'autre quand il s'exprime, faire preuve de civisme);
- Respecter la confidentialité des échanges lors du processus de résolution/médiation (Les participants ne peuvent divulguer quoi que ce soit d'écrit ou d'oral ayant été exprimé durant ce processus sans le consentement de la personne concernée et ce, dans les limites de la loi);
- Participer de bonne foi au processus, dans le respect des règles établies dès son commencement;
- Respecter les ententes conclues s'il y a lieu;
- Ne pas citer les médiateurs comme témoins dans une procédure judiciaire.

Les médiateurs en particulier s'engagent à :

- Rester indépendants de toute autorité ou institution;
- S'assurer que l'environnement dans lequel se déroule la rencontre de médiation est sécuritaire pour tous les participants;
- S'assurer que le processus est bien compris des participants;
- Rester impartiaux, ne favorisant ni l'une ni l'autre des parties impliquées et veillant à ce que chacun ait la liberté de s'exprimer;
- Rester équitables vis-à-vis des besoins respectifs des parties impliquées
- S'assurer de la bonne foi des participants et du caractère volontaire de leur implication;
- Permettre le dialogue entre les parties;
- Veiller à ce que l'entente, si entente il y a, soit réaliste et équitable pour tous;
- Veiller au suivi de cette entente.

Moi, _____, confirme, en cette journée du _____, avoir pris connaissance de la présente convention de médiation et m'engage à respecter les responsabilités qui y sont contenues et qui s'appliquent à moi en tant que participant à la médiation.

Signature : _____ Date : _____