



RAPPORT GÉNÉRAL DU 9<sup>E</sup> CONGRÈS  
DES MEMBRES DE L'ASSOCIATION  
DES OMBUDSMANS ET MÉDIATEURS DE LA  
FRANCOPHONIE (AOMF)

**L'OMBUDSMAN :**

PROMOTEUR DE LA BONNE GOUVERNANCE  
ET GARDIEN DE L'INTÉGRITÉ DE L'ADMINISTRATION

QUÉBEC, 13 AU 15 OCTOBRE 2015

*Depuis 17 ans, l'AOMF compte parmi  
les réseaux institutionnels de la Francophonie  
qui incarnent la spécificité de l'approche francophone  
en faveur de la consolidation de l'État de droit.*

Michaëlle Jean, secrétaire générale de la Francophonie

*Les réseaux de coopération comme le nôtre  
et les échanges de bonnes pratiques contribuent chaque jour  
à donner corps à une idée révolutionnaire au sens propre,  
celle de l'universalité des droits.*

Jacques Toubon, secrétaire général de l'AOMF

## Table des matières

### OUVERTURE DU CONGRÈS – ALLOCUTIONS

#### LANCEMENT DES ÉCHANGES

*Universalité des droits – universalité de l'accès aux droits*

- M. Jacques Toubon

#### CONFÉRENCES-DÉBAT

*Le rôle concret de l'ombudsman/médiateur en contexte de crise de gouvernance étatique*

- M. Sami Aoun
- Mme Déborah Traore
- M. Baba Akhib Haïdare
- M. Igli Totozani

*Quel rôle pour l'ombudsman/médiateur en matière de saine gouvernance, d'intégrité et de transparence de l'Administration?*

- Mme Huguette Labelle
- M. Robert Lafrenière
- Mme Catherine de Bruecker
- Mme Katharina Zuegel

#### LANCEMENT DU PROJET DE L'ORGANISATION POUR LA COOPÉRATION ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE)

*Le Médiateur – un acteur clé de la bonne gouvernance*

- Mme Katharina Zuegel

#### ATELIERS

*Performance, efficacité et gestion des risques dans les institutions d'ombudsman / médiateur*

- M. Graham Fraser
- M. Jacques Beaupré
- M. Wilfried Affogedon

*Enjeux externes et internes relatifs à la présence des ombudsmans/médiateurs sur les réseaux sociaux*

- Mme Florence Elie
- Mme Joanne Trudel
- M. David Dannevoye

Bilan des ateliers

#### POUR CONCLURE...

Annexe 1. La déclaration de Québec

Annexe 2 : La liste des participants

## **Mot de Mme Raymonde Saint-Germain, présidente de l'AOMF de 2013 à 2015 et protectrice du citoyen du Québec**

À mes collègues et membres de l'AOMF,  
À Madame la secrétaire générale de la Francophonie,  
À Madame la vice-présidente de l'Assemblée nationale,  
Aux éminents conférenciers et invités spéciaux présents au congrès,

Il me fait plaisir de vous transmettre les actes du 9<sup>e</sup> Congrès de l'Association des ombudsmans et médiateurs de la Francophonie qui s'est tenu à Québec, du 13 au 15 octobre 2015.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma reconnaissance à tous ceux et celles qui ont fait la route, parfois une très longue route, pour se joindre au congrès de Québec. Parallèlement, notre chemin à tous, médiateurs et ombudsmans, au-delà de la géographie, représente un long parcours lui-même semé d'embûches vers le plein exercice de la démocratie. Ces obstacles, nous pouvons et devons les contourner par notre intégrité, notre exemplarité, notre compétence et notre détermination à nous consacrer essentiellement à notre mission.

Mes remerciements vont également à l'Organisation internationale de la Francophonie pour son appui indéfectible. Son aide a, entre autres, permis à des membres de l'AOMF de prendre part à des missions d'appui à la démocratie et de consolidation de la gouvernance, notamment en contexte africain. L'OIF témoigne ainsi de sa confiance en notre association et en nos institutions.

À la lecture des allocutions, conférences, interventions et réflexions des intervenants à cette grande rencontre, il ressort clairement que notre association s'était donné un thème exigeant et porteur d'ambitions élevées au regard du rôle de l'ombudsman en matière de démocratie, de transparence dans l'exercice du pouvoir et d'aide à la gestion de crise nationale. Nos échanges ont été francs, forts d'expériences diversifiées, attentifs au point de vue de chacun et ouverts à la remise en question.

Ce serait vivre sur une autre planète que d'ignorer une actualité qui nous renvoie trop souvent à des atteintes profondes aux droits humains. Plusieurs des participants au congrès ont pu témoigner de leurs difficultés quotidiennes à agir dans leur propre pays. Ils ont apporté à notre réunion l'éclairage essentiel et sensible des nations où le concept de démocratie est fragile ou occulté. Ils nous ont aussi communiqué leur détermination à maintenir le cap sur les libertés citoyennes. C'est en voulant, malgré tout, rester optimiste que je nous souhaite à tous de réaliser sans cesse davantage les objectifs qui nous tiennent tellement à cœur en tant que promoteurs de la bonne gouvernance et gardiens de l'intégrité de l'Administration. *Raymonde Saint-Germain*

## OUVERTURE DU CONGRÈS – ALLOCUTIONS

- **Mme Raymonde Saint-Germain**

Présidente sortante de l’AOMF, Mme Saint-Germain a accueilli cette neuvième édition du Congrès de l’Association. Pour elle, le lieu même de la rencontre, soit l’enceinte du Parlement du Québec témoigne d’une réalité de démocratie et de respect des institutions par les élus. D’entrée de jeu, elle a d’ailleurs insisté sur l’ouverture à l’égard du Protecteur du citoyen du président de l’Assemblée nationale et des députés de toutes les formations politiques qui y sont représentées. Ceci se traduit notamment par la sollicitation et l’examen de l’avis du Protecteur du citoyen pour assurer, au moment de légiférer, le plus grand respect possible des droits des personnes. De plus, la collaboration de l’Administration dans le règlement des différends est généralement exemplaire.

Le privilège d’œuvrer dans un contexte de démocratie bien établie n’est toutefois pas acquis à tous les collègues présents à cette rencontre. Entre le congrès de Dakar en novembre 2013 et aujourd’hui, des institutions ont vu leurs pouvoirs restreints par des modifications unilatérales à leur loi constitutive. D’autres sont encore en attente de l’adoption de dispositions qui viendraient moderniser leurs lois pour leur permettre de mieux intervenir face aux enjeux actuels. D’autres, enfin, ont vu leurs institutions bâillonnées et leur titulaire menacé.

Néanmoins, des développements encourageants se multiplient, notamment sur le plan des droits des enfants – protection, accès à la pleine citoyenneté. Il y a lieu aussi de se réjouir de la place que prennent les institutions de type ombudsman quand, après une crise de gouvernance, un pays rétablit les fondements de sa démocratie comme ce fut le cas au Burkina Faso.

Saluant l’appui constant de l’Organisation internationale de la Francophonie (OIF), Mme Saint-Germain a ajouté que l’avenir de la médiation institutionnelle est indissociable du rapport qu’elle entretient avec des organisations internationales reconnues, par exemple dans le cadre du partenariat entre l’AOMF et l’Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Le renforcement des institutions de médiation repose également sur des initiatives de formation professionnelle sur mesure qui

donnent lieu à un autre partenariat, celui-là avec la Commission de Venise, projet dans lequel s'investit tout particulièrement le médiateur du Royaume du Maroc.

- **Mme Maryse Gaudreault, vice-présidente de l'Assemblée nationale du Québec**

Le Québec représente une société francophone fièrement ancrée en Amérique du Nord et un milieu particulièrement impliqué auprès de ses homologues de la francophonie mondiale, a déclaré Mme Gaudreault. Les initiatives ne manquent pas pour en prouver le dynamisme. C'est le cas, entre autres, du Programme international de formation parlementaire organisé en juin 2015 par l'Assemblée nationale, en collaboration avec l'Université Laval, la Banque mondiale et le soutien financier de l'Organisation internationale de la Francophonie. Le programme a rassemblé des fonctionnaires des parlements du Bénin, du Burkina Faso, du Cameroun, d'Haïti, du Mali, du Niger, du Togo, de la République démocratique du Congo et de la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest, ainsi que des formateurs provenant d'Afrique, d'Europe et des Amériques.

Par ailleurs, reconnaître le rôle important joué par l'ombudsman dans notre société, c'est affirmer que nous vivons dans une démocratie où prévalent les droits de la personne que l'État a la responsabilité de sauvegarder. C'est convenir également que la meilleure protection des droits des citoyens, dans leur relation avec les institutions étatiques, tient à la mise en place d'une gouvernance transparente et intègre. Plusieurs éléments fondamentaux rassemblent les participants à cette rencontre, soit une langue commune à laquelle s'ajoutent des valeurs de solidarité, d'humanisme et d'entraide mises au service de la démocratie.

- **Mme Michaëlle Jean, secrétaire générale de la Francophonie**

Selon Mme Michaëlle Jean, une dynamique très positive caractérise le partenariat établi au fil des ans entre l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) et l'AOMF. L'avenir ne fera que confirmer l'appui de l'OIF pour accompagner le renforcement permanent des institutions nationales de médiation francophone. L'OIF, par exemple, renouvelle systématiquement son appui aux programmes de formation à Rabat (Maroc), sessions particulièrement axées sur les besoins d'institutions de médiation récemment mises en place.

L'action convaincante de l'AOMF se répercute également auprès d'institutions que promeut l'OIF dans l'espace francophone : institutions nationales de défense des droits et libertés, notamment ceux des enfants, et mécanismes nationaux de prévention de la torture.

Des institutions dotées de réels pouvoirs et d'une totale indépendance, et solidaires entre elles dans l'espace francophone, jouent un rôle clé pour identifier les

dysfonctionnements de gouvernance et les situations qui appellent une vigilance accrue. De là leur importance en matière d'intégrité de l'Administration et de rempart contre toute dérive.

## LANCEMENT DES ÉCHANGES

### *Universalité des droits, universalité de l'accès au droit*

#### **M. Jacques Toubon, secrétaire général de l'AOMF et Défenseur des droits en France**

Éléments de bio :

- 1983-2001 : député de Paris, maire du 13<sup>e</sup> arrondissement
- 1993 : ministre de la Culture
- 1995 : ministre de la Justice
- 2004 : député européen
- Depuis 2014 : Défenseur des droits

---

*« Je suis convaincu que les droits ne se divisent pas, qu'il n'y a pas de droits mineurs et de droits fondamentaux. Dans un État de droit, la capacité d'exercer les droits qui sont reconnus – tous les droits que vous confère la loi – est en elle-même fondamentale ». JT*

Les réseaux de coopération comme l'AOMF et les échanges de bonne pratique contribuent chaque jour à donner corps à une idée révolutionnaire au sens propre, celle de l'universalité des droits, notion exprimée dans les grandes conventions internationales qu'ont signées nos pays. Pourtant, l'actualité – multiples attentats terroristes notamment – nous rappelle que des forces contraires à ces droits sont à l'œuvre. De nombreuses situations dans le monde représentent des dénis de droits. C'est ce que vivent, par exemple, des milliers de réfugiés fuyant leur pays pour tenter de parvenir au Royaume-Uni et qui, dans l'attente, séjournent en France, en Grèce et ailleurs dans des conditions d'exil contraires aux droits fondamentaux.

#### **Les défis de l'ombudsman**

Dans ces contextes de tensions, et conformément aux déclarations des droits, il nous revient, comme ombudsmans, de rappeler que les droits fondamentaux ne sont pas négociables et que l'égalité des hommes et des femmes est notre bien commun. Lorsqu'ils sont fondés, tous les dossiers dont nous sommes saisis révèlent que les personnes qui s'adressent aux ombudsmans / médiateurs sont dans une situation de vulnérabilité à l'origine d'une inégalité de traitement. Le défi qui est le nôtre – face aux « monstres » administratifs locaux, provinciaux, étatiques, fédéraux – est de garantir



l'universalité de l'accès aux droits, et en particulier l'accès aux services publics en réponse aux besoins essentiels que sont, entre autres, la santé, la sécurité, l'éducation, le chômage, les transports, le droit au compte bancaire, etc.

Notre époque nous conduit à déceler d'autres « monstres » plus insidieux pour nos libertés que sont les dispositifs de surveillance sans cesse accrue que mettent en œuvre tous nos États sous le motif de prévenir les attentats terroristes. À cet égard, le Défenseur a vivement critiqué une loi sur le renseignement, une loi sur la surveillance internationale des communications téléphoniques. Est-ce compatible avec la bonne gouvernance et avec le respect des droits fondamentaux de prévoir des dispositions aussi intrusives pour les libertés et pour les droits à la vie privée et familiale reconnus par toutes les conventions internationales des droits de l'homme? Voilà une question qui ne manquera pas de nous préoccuper à l'avenir.

Il relève du médiateur/ombudsman de corriger l'asymétrie de droit ou de fait qui caractérise, dans certaines circonstances de la vie, la situation de nos concitoyens. À titre d'exemple : les règles de comportement professionnel des forces de sécurité; l'existence juridique de l'enfant (mention du programme de l'AOMF précisément créé dans le but d'intervenir en faveur de l'intérêt supérieur des droits de l'enfant).

Plus récemment, le Médiateur - en complément de ses activités régulières - s'est engagé dans une démarche pour contrer la montée de l'intolérance et des phénomènes racistes qui sont autant de négations de la dignité et de l'égalité de la personne humaine. D'où le lancement d'un projet qui réunit actuellement près de 45 partenaires pour lancer une contre-offensive contre la montée des propos racistes et xénophobes. Ces partenaires sont des entreprises publiques et privées, des médias, des administrations de grandes associations contre le racisme, et autres. Entre autres moyens : une plateforme numérique baptisée *Égalité contre racisme* pour proposer des actions, suggérer des ressources, témoigner, lancer des alertes. Voilà un exemple de geste concret pour aller à la racine structurelle qui peut être à l'origine des inégalités.

Le rôle de nos institutions n'est pas seulement de traiter les réclamations qui nous parviennent, mais aussi de proposer plus largement par de telles initiatives, par nos discours, nos recommandations, nos propositions de réformes, des moyens de corriger les éléments qui ne vont pas dans le sens ou qui sont des obstacles à l'égalité des droits et à la réalisation de ces droits.

## CONFÉRENCE-DÉBAT

### *Le rôle concret de l'ombudsman / médiateur en contexte de gouvernance étatique*

Conférenciers : M. Sami Aoun, Mme Alima Déborah Traore, M. Baba Akhib Haïdare, M. Igli Totozani

#### **M. Sami Aoun**

Éléments de bio :

- Professeur titulaire à l'École de politique appliquée de l'Université de Sherbrooke
- Directeur de l'Observatoire du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord à la Chaire Raoul-Dandurand en études stratégiques et diplomatiques

---

*« Le religieux ne meurt pas avec la modernité. Il peut évoluer. Il y a un transvasement des valeurs... » S.A.*

#### **La présentation porte sur les ambiguïtés éthiques liées au printemps arabe et au post-printemps arabe.**

Le printemps arabe a été un moment fondateur accueilli avec euphorie. Un tel enthousiasme s'explique par l'énoncé des progrès :

- La fin d'une conception de l'État sultanien, chape de plomb sur la société civile;
- Une cassure de préjugés importants;  
Jusqu'alors, au Moyen-Orient, on considérait que l'espace musulman était étanche à la démocratie, inhospitalier aux valeurs universelles, dont l'universalisme démocratique.
- Une certaine émancipation de la société civile;
- L'avènement d'une incontournable modernité;  
L'entrée dans la modernité va introduire plusieurs questionnements sur les liens entre la politique, le religieux, l'étatique, le juridique et ce qui est critiquable – ou non – dans le domaine du sacré, du culte et du culturel.

Malheureusement, le Moyen-Orient s'est engouffré dans des enjeux qui en font un espace qu'on peut qualifier de sismique et volcanique. Dès lors, il est très difficile d'y bâtir une démocratie. Le Moyen-Orient est un espace de grand jeu entre les puissances qui, par leur débordement de pouvoirs, le déstabilisent. Pour mille raisons, il est un lieu de convoitise : pétrole, hydrocarbures, emplacement géographique. Le contexte conduit

donc ce Moyen-Orient à projeter bien au-delà de lui-même une crise des valeurs qui s'inscrivent aujourd'hui dans ce qu'on appelle le post-printemps arabe : au lieu d'une étape de libéralisation réelle, on assiste plutôt à la remontée de forces religieuses et idéologiques récalcitrantes aux valeurs fondatrices de la modernité et de la démocratie.

Le post-printemps arabe se caractérise aussi par l'éclatement des grandes utopies : utopie islamiste, solidarité entre les pays musulmans, solidarité entre les Arabes. Toutes ces conceptions sont fortement éclaboussées.

Un des facteurs qui risque de dilapider les maigres acquis de la modernisation de cet espace est la « fitna » ou grande discorde entre les branches de l'islam, particulièrement cette guerre fratricide entre les sunnites et les chiites. Il s'agit d'une confrontation particulièrement autodestructrice pour le Moyen-Orient, entre autres au Yémen, en Égypte, en Libye, en Syrie, en Iraq, au Bahreïn et autres. Le retour des militaires, d'un côté comme seule solution à la déstabilisation, et la montée des islamistes combattifs qui rejettent toute modernité sont au premier rang pour étouffer les conséquences positives du printemps arabe.

### **Vers un rapprochement des particularismes**

L'ensemble du portrait nous amène à constater que les idéologies combattives religieuses sectaires ne laissent aucune place à une possible éclosion d'une démocratie libérale. On peut dès lors prévoir un État failli, défaillant, échoué. Ce sont des dynamiques d'installation de la guerre.

Quel apport peut-on alors souhaiter de la part du religieux? Il y a lieu de se dire que le religieux, parce qu'il est multifonctionnel et qu'il s'appuie sur des textes polysémiques peut être aussi bien instrumentalisé pour le combat que pour l'édification d'une démocratie. Selon cette vision des choses, il est essentiel de regarder les textes sacrés et les traditions pour aller y puiser un sens favorable à la modernisation et à la démocratisation libérale. À titre d'exemple, les écrits d'Al-Azhar, grande instance religieuse dans le sunnisme, stipulent clairement que l'État devrait maintenant prendre la relève de la démocratisation, un État neutre et non clérical.

Face aux défis qu'un tel portrait dessine, il importe de se rappeler que la quête de l'universel n'est pas le déni de ce que nous sommes en tant que particuliers, en tant que culture. Au contraire, cette quête de l'universalisme démocratique serait bonifiée par l'apport des particularismes eux-mêmes liés à l'humanisme. On en tire un levier déterminant pour le salut de l'être humain et de l'humanité en général.

## **Mme Alima Déborah Traore**

Éléments de bio :

- Juriste en droit public, a débuté sa carrière dans la gestion des transports;
- 1998-2010 : Chargée de projet pour les Nations Unies au Burkina Faso
- 2011 : Médiateur du Faso

---

*« Dans un contexte de surchauffe politique généralisée, le Médiateur du Faso a pris des initiatives pour contribuer au renforcement de la réconciliation nationale, de la paix et de la cohésion sociale. » ADT*

### **La présentation porte sur l'expérience du Médiateur du Burkina Faso dans le contexte de l'insurrection populaire qu'a connu le pays les 30 et 31 octobre 2014.**

Avant que l'insurrection ne survienne, le Médiateur du Faso avait été formellement inscrit dans la Constitution nationale et doté d'une nouvelle loi. L'institution s'employait à mettre en place son organigramme tout en cherchant à renforcer ses moyens d'action sur le terrain.

Lorsque l'insurrection s'est produite, elle a généré, pour le Médiateur du Faso, une remise en question due à la suspension de la Constitution. Toutefois, au tout début de la transition, dès la prise de pouvoir par la junte militaire, celle-ci de même que le nouveau président du Faso ont saisi le Médiateur pour demander son implication dans le processus de réconciliation nationale pour le renforcement de la cohésion sociale et de la paix. Par la suite, entre autres retombées, les associations, telles que celle des victimes et blessés de l'insurrection, ont choisi le Médiateur pour les accompagner dans leurs démarches auprès des autorités de la transition, en particulier celles qui remplaçaient l'Assemblée nationale. De leur côté, les autorités de la transition ont levé la suspension de la Constitution, permettant à nouveau le fonctionnement des institutions de l'État, tenant compte de la Charte nationale de la transition. Par ailleurs, la remise du rapport annuel d'activité du Médiateur au président du Faso ainsi qu'aux hautes autorités (entre fin décembre 2014 et début janvier 2015) a permis au Médiateur de promouvoir un message de paix et de cohésion nationale.

### **Bilan d'après crise**

Quel bilan faire de la contribution du Médiateur du Faso dans la gestion et la sortie de crise du pays?

On peut citer notamment la rencontre des forces vives de la nation en avril 2015, avec le soutien des médiateurs des pays membres de l'Union économique et monétaire ouest-africaine. La rencontre a regroupé plus de 700 personnes provenant de différents

milieux : syndicats, partis politiques, oppositions, ex-oppositions, organisations de la société civile, armée, forces religieuses. Les médiateurs réunis ont alors mesuré l'importance de leur institution qui, en support de ces forces vives, a permis l'expression d'un message de paix.

Comme autres retombées :

- L'élargissement du champ d'action du Médiateur du Faso afin qu'il puisse traiter des cas selon leur impact possible sur la paix sociale, comme des conflits employeurs-employés.
- L'exercice effectif de l'autosaisine; on cite entre autres un dossier d'envergure concernant l'étude d'un grave dysfonctionnement des services sanitaires à la suite de ruptures régulières du gaz médical au Centre hospitalier universitaire du Bobo Dioulasso, deuxième ville du pays.
- La contribution du Médiateur du Faso à l'examen et à l'adoption d'un projet de charte et de Haut conseil pour la réconciliation nationale, dans le cadre de la sous-commission Vérité, justice et réconciliation.
- La contribution du Médiateur du Faso aux travaux de la sous-commission chargée des réformes électorales.

Les contraintes majeures rencontrées par le Médiateur du Faso lors des événements étaient principalement liées à son absence de compétence pour traiter les problèmes politiques. Le contexte de l'insurrection n'a laissé aucune place à une quelconque médiation, interne, régionale ou internationale. Une autre limite à l'action du Médiateur tenait à la dimension militaire de la crise et à la réaction des autorités de l'armée à l'effet qu'eux seuls se considéraient aptes à mener le pays à un retour à la normale.

Aujourd'hui, toujours en vue d'aider au renforcement de la réconciliation, le Médiateur compte poursuivre des actions ciblées d'accompagnement des structures nationales, de renforcement de partenariats internationaux, d'augmentation de sa présence sur le territoire grâce à de nouvelles délégations régionales, de développement de l'autosaisine, et de collaboration avec des regroupements, dont les centrales syndicales.

## **M. Baba Akhib Haïdara**

Éléments de bio :

- 1970-1993 : Directeur de l'École Nationale d'ingénieurs, Directeur général de l'Enseignement technique et professionnel, Directeur général des Enseignements supérieurs et de la Recherche scientifique
- 1974-1992 : différents postes au sein de l'UNESCO à Paris et à Dakar
- 1992-1993 : ministre d'État, ministre de l'Éducation nationale, Conseiller spécial du Président de la République
- 2013 : Médiateur de la République du Mali

---

*« Toutes ces interventions se déroulaient dans un climat de grande instabilité politique et de désordre socio-économique. L'insécurité régnait partout. C'est dans ce climat que les autorités de la transition ont fait appel à mon prédécesseur pour prendre la tête du gouvernement... » BAH*

**La présentation porte sur l'expérience du Médiateur de la République du Mali – le prédécesseur du Médiateur actuel, M. Django Sissoko – à travers la crise majeure qui a secoué le pays en mars 2012.**

Deux événements se sont alors abattus sur le Mali : d'abord un coup d'État perpétré contre le pouvoir constitutionnel par un groupe des forces armées de sécurité et, d'autre part, une rébellion armée déclenchée par un groupe séparatiste du nord lié aux forces du djihadisme. La conjugaison de ces deux événements a plongé le Mali dans un désordre politique, institutionnel et même moral avec la perte de tout repère éthique et démocratique. Le Médiateur – le prédécesseur de M. Haïdara – a alors tenté d'apaiser les tensions qui ne cessaient d'agiter le régime de transition.

Appelé par le gouvernement de transition qui a été mis en place dès le mois de mai, le Médiateur de la République s'est impliqué personnellement auprès des différents protagonistes de la crise. Cela s'est traduit par des démarches et des rencontres avec de nombreuses personnalités nationales et étrangères en vue de parvenir à un consensus de sortie de crise. Cette action du Médiateur menée en synergie avec des démarches similaires d'autres intervenants a permis d'en venir à des assouplissements des différentes forces sur le terrain et une entente a été conclue entre elles. On a assisté également à l'intervention de l'Association des médiateurs membres des pays de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA).

### **Le Médiateur à la tête du gouvernement**

C'est dans un contexte d'insécurité généralisée que les autorités de la transition ont fait appel au Médiateur du Mali pour diriger le gouvernement durant le reste de cette

transition. Il faut savoir qu'en raison du désordre qui régnait, ce gouvernement n'a pu tenir. On est alors en décembre 2012, la transition a pris fin au mois d'août 2013 avec l'élection du nouveau président de la République, Ibrahim Boubacar Keïta. Une nouvelle disposition de la loi constitutive du Médiateur du Mali permet alors à ce dernier d'occuper de telles fonctions. Il est en effet stipulé que le Médiateur de la République peut, outre son travail normal, être chargé par le Président de la République, le gouvernement ou le Parlement, de toutes autres missions particulières dans le cadre de l'amélioration de l'État de droit, de la gouvernance et des droits humains ou en matière de règlement de conflits. Par cette disposition, on le voit, le législateur malien a considérablement élargi les capacités et les champs de mission du Médiateur.

Cela dit, une sortie de crise ne signifie pas nécessairement la fin de l'intervention du Médiateur de la République. En effet, à travers son expertise particulière, il peut agir en situation de postcrise, notamment pour :

- promouvoir des mécanismes de justice transitionnelle et y prendre part en vue de la réconciliation nationale;
- assurer un appui-conseil à la Commission vérité, justice et réconciliation dont la mission est de contribuer à l'instauration d'une paix durable.

Pour conclure, précisons que le Médiateur de la République ne peut pas tout. Il est beaucoup sollicité, mais la loi limite son action. Il ne peut intervenir ni dans les conflits armés, ni dans les conflits politiques. Il ne peut pas parce qu'il n'en a pas les moyens. Et puis, fondamentalement, il est dans la recherche du règlement à l'amiable.

## **M. Igli Totozani**

Éléments de bio :

- Professeur de droit public dans plusieurs universités en Albanie
- Titulaire de mérites et de prix nationaux et internationaux pour son engagement social
- Président de l'Association des ombudsmans de la Méditerranée
- 2011 : Avocat du peuple d'Albanie

---

*« Qu'est-ce que doit faire l'ombudsman, le défenseur des droits devant un gouvernement qui ne l'écoute pas, devant un gouvernement arbitraire, agressif? C'est la question que nous posons et que je pose. » IT*

**La présentation porte sur le travail que peut, ou ne peut pas, réaliser l'Avocat du peuple dans un contexte de démocratie « hybride » ou non encore consolidée.**

L'Albanie partage avec d'autres pays de l'est de l'Europe un état de démocratie encore fragile, ce qui a évidemment des répercussions majeures sur la façon dont le gouvernement perçoit et accueille le mandat de l'ombudsman. À titre d'illustrations :

- Près du tiers des recommandations de l'Avocat du peuple ne reçoivent jamais de réponse de la part de l'Administration. Le gouvernement n'est certes pas obligé d'appliquer ces recommandations, mais il a le devoir d'y répondre.
- Des centaines de demandes d'information à l'Administration, dans le cadre des enquêtes de l'Avocat du peuple, demeurent elles aussi sans réponse. Dans ces conditions, il devient quasiment impossible pour l'institution de mener ses recherches.

### **L'Albanie dans l'Europe**

L'Albanie a aussi eu son printemps dans les années 1990. Un grand rêve a alors paru possible, celui de faire partie de l'Europe. Tous les Albanais ont demandé de devenir Européens et on a assisté à l'émergence de deux « acteurs » : ce désir de la population, d'une part, et la réponse européenne d'autre part. Faites des réformes, nous vous accompagnerons dans ce processus et vous pourrez réaliser votre rêve, nous a dit l'Europe.

Dans les faits, qu'a donné cette collaboration avec l'Europe? L'Albanie a bel et bien réalisé, avec son aide, un cadre légal développé et démocratique. Par contre, les lois ainsi adoptées ne correspondent pas vraiment à la culture démocratique albanaise. Elles expriment surtout le désir du pays d'entrer dans l'Europe et ne reflètent pas l'esprit du pays.



L'Avocat du peuple, pour sa part, se heurte à cet écart entre un cadre qui se veut démocratique et la réalité qui est toute autre. Ainsi, si l'Avocat du peuple estime que la société doit discuter des droits des lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres (LGBT) et des droits des populations roms, mais que la société ne veut pas ouvrir le dialogue, quelle est la tâche de l'ombudsman? De son côté, le gouvernement voit chaque recommandation de l'Avocat du peuple comme une attaque personnelle. Que faire dans ces circonstances?

Dans cette quête de réponse, trois types de partenaires sont susceptibles de fortifier l'action de l'Avocat du peuple :

- La communauté internationale, notamment l'Union européenne, la France, l'Allemagne, d'autres pays présents en Albanie, le Conseil de l'Europe;
- La société civile;
- Les médias.

En contexte de démocratie « hybride », les médias ne peuvent toutefois jouer un rôle déterminant puisqu'ils sont contrôlés par les politiques et par les gens d'affaires qui nourrissent avec le politique un jeu de corruption. En somme, il arrive que les médias interviennent à l'encontre des intérêts de l'Avocat du peuple.

Par ailleurs, si le citoyen en vient à saisir que l'ombudsman est impuissant, cela envoie un très mauvais signal. D'où l'importance d'aller rencontrer les citoyens où ils vivent et où ils travaillent afin de parler avec eux ouvertement et de mieux comprendre leurs problèmes.

## LES INTERVENTIONS À LA SUITE DES QUATRE PRÉSENTATIONS

**M. Soleman Mamode Hatteea**, Ombudsman de l'île Maurice, demande à M. Sami Aoun de préciser la notion d' « islamiste » par rapport à « religieux », ce à quoi M. Aoun répond que l'islamiste adopte une vision politique, morale ou sociale et s'engage à l'imposer soit par la propagande ou la contrainte. Il se différencie du « religieux » qui vit sa foi sans nécessairement vouloir l'imposer.

**Mme Lydie Err**, Médiateur du Grand-Duché de Luxembourg, tient à préciser à l'Avocat du peuple d'Albanie que même dans un pays de tradition démocratique comme le Luxembourg, la réponse de l'Administration aux demandes et réflexions de l'ombudsman peut être factice, lente à venir et ne donner aucune suite à ses recommandations.

**M. Baba Akhib Haïdara**, Médiateur du Mali, avance que tous les médiateurs connaissent les lenteurs et l'inertie des administrations en réponse à leurs demandes. C'est la raison pour laquelle une entente est survenue dans son pays selon laquelle chaque département ministériel est doté d'un correspondant choisi par le ministre et nommé par le Médiateur dont il suit les dossiers.

**M. Igli Totozani**, Avocat du peuple en Albanie, précise que dans son pays, ce n'est pas tant que ses recommandations ne sont pas suivies : l'Avocat du peuple n'obtient tout simplement aucune réponse. Selon lui, il y a un réel manque de volonté des autorités de reconnaître le mandat de l'ombudsman.

**Mme Alima Déborah Traore**, Médiateur du Faso, indique que la lenteur ou le refus de l'Administration de donner suite aux recommandations de l'ombudsman fait aussi partie de son quotidien. En réaction à cette inertie, des rencontres sont organisées entre des techniciens du Médiateur et des représentants du ministère pour examiner ensemble des dossiers qui stagnent.

**Mme Catherine de Bruecker**, Médiatrice fédérale de Belgique, fait état d'un recul démocratique dans son pays, sur fond de crise économique et budgétaire. Il en découle que la principale difficulté que rencontre son institution en suivi de ses recommandations, c'est une inévitable discussion au sujet des coûts d'implantation des solutions envisagées.

**M. Oswald Padonou**, chargé de mission auprès du Médiateur de la République du Bénin, met l'accent sur l'originalité de la démarche des médiateurs et sur une approche qui privilégie le travail patient qui se fait dans la durée. Ce mode d'action est clairement

ressorti du rapport du Médiateur du Faso qui a été des plus utiles lors de la mission de médiation de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) en 2014.

**M. Mahamat Yacoub Ahmat**, conseiller du médiateur du Tchad, demande à M. Sami Aoun comment expliquer que la plupart des pays arabes ne comptent pas de médiateur alors qu'au VII<sup>e</sup> siècle, le premier ombudsman en est précisément issu (Diwan Al Madhalim)? M. Aoun répond que le monde arabe connaît un déclin de certaines valeurs et que cela rend cette société inapte à renouer avec son âge d'or.

**M. Rafael Ribó**, Ombudsman de la Catalogne, étend cette notion de déclin à un espace qui va au-delà du monde arabe. On doit plutôt parler d'une crise étatique qui constitue une menace pour de nombreux ombudsmans dans le monde (Slovaquie, Italie, Espagne, notamment – ombudsmans sectoriels, municipaux et régionaux).

**Mme Catherine de Bruecker** évoque les problèmes qu'a vécus l'ombudsman de Slovaquie à la suite du dépôt de son rapport sur les Roms en 2013, lequel dénonçait l'évacuation par les forces policières de bidonvilles occupés par des Roms. Alors que des familles se sont retrouvées à Bruxelles, Bernard De Vos, Délégué général de la communauté française aux droits de l'enfant, est intervenu auprès de l'Institut international de l'Ombudsman (IIO) par lequel Bruxelles a communiqué avec l'ombudsman slovaque. C'est sur la base du rapport de ce dernier que des mesures ont pu être soumises aux autorités belges. Membres du conseil d'administration de l'IIO, Mme de Bruecker ainsi que M. Totozani soutiennent également leur collègue slovaque en s'adressant au Parlement du pays pour manifester leur inquiétude au sujet de menaces visant l'ombudsman de Slovaquie.

**M. Sami Aoun** revient sur les dangers que peut représenter une autocritique de la démocratie. Du point de vue des ombudsmans, il est essentiel de toujours garder à l'esprit qu'il n'y a pas de solution à ce malaise à l'extérieur de la vision démocratique. Penser autrement revient à justifier le retour du despote.

**Mme Anne Eastwood**, Ombudsman de la Principauté de Monaco - Haut-Commissariat à la protection des droits monégasques – explique que la création d'un ombudsman à Monaco a été suggérée à plusieurs reprises par le Conseil de l'Europe. Sous Albert II, un ombudsman externe a été mis en place dans le cadre, cependant, d'une monarchie avec un gouvernement qui n'a pas l'habitude de rendre des comptes devant le Parlement et qui n'est responsable que devant le prince. Le Haut-commissariat a vécu une tentative de quasi prise de contrôle politique par le gouvernement afin de restreindre sa capacité d'action auprès de l'Administration. L'institution est sortie de cet épisode en diffusant un rapport public sur la question, avec l'appui des médias et en s'adressant au souverain pour lui faire entendre que l'approche de son gouvernement était inappropriée.

## CONFÉRENCE-DÉBAT

### *Quel rôle pour l'ombudsman/médiateur en matière de saine gouvernance, d'intégrité et de transparence de l'Administration?*

Conférenciers : Mme Huguette Labelle, M. Robert Lafrenière, Mme Catherine de Bruecker, Mme Katharina Zuegel

#### **Mme Huguette Labelle**

Éléments de bio :

- Pendant 20 ans : sous-ministre dans plusieurs ministères et organismes publics de l'administration canadienne, notamment le Secrétariat d'État, Transports Canada, la Commission de la fonction publique, l'Agence canadienne de développement international
- 1994-2012 : Chancelière de l'Université d'Ottawa
- Ex-présidente du conseil d'administration de Transparency International
- Présidente de l'International Anti-Corruption Academy
- Membre de plusieurs conseils consultatifs nationaux et internationaux

---

*« Selon l'OMS, 700 000 personnes meurent chaque année à travers le monde de malaria et de tuberculose à cause de médicaments de contrefaçon. La corruption tue. »*

**La présentation dresse un tableau de situations de fraude et de corruption majeures et systémiques dans le monde. S'ensuit une réflexion sur le rôle des ombudsmans face à ces phénomènes répandus.**

Des données et des chiffres :

- La Banque mondiale évalue que, partout dans le monde, les contrats d'infrastructures (ports, routes, approvisionnement en eau) donnent lieu à une facture artificiellement augmentée de 40 %.
- Selon le Global Financial Integrity, tous les pays ont des fuites de capitaux importantes et, seulement pour 2012, ces flots illicites ont représenté 1 000 milliards de dollars dans les pays en voie de développement. Si on ajoute les autres pays, on triple ce montant.

- Il y a quelques années, au Honduras (plus bas taux de scolarisation dans les Amériques), on a découvert que 50 % des enseignants touchaient leur salaire sans jamais se rendre à leur lieu de travail.
- Une situation similaire existait aux Philippines, au gouvernement cette fois; lors de l'arrivée au pouvoir de Mme Corazon Aquino, des vérifications ont révélé qu'une forte proportion des employés de l'État étaient décédés depuis longtemps et que leur famille continuait de recevoir leur salaire.
- Au Vietnam, des gens devaient payer des montants faramineux pour dédouaner des marchandises et cela pouvait durer des mois.

### **Quel rôle pour l'ombudsman?**

Les États où ces phénomènes sont particulièrement ancrés deviennent de plus en plus fragiles et peinent à s'en débarrasser. D'où l'importance de la prévention, une dimension qui touche directement le rôle de l'ombudsman, lui-même impliqué dans la protection du citoyen dans sa fonction-conseil à l'État, notamment en matière de législations.

Le mandat du médiateur diffère de celle du Vérificateur, entre autres parce que celui-ci intervient dans un domaine tous les trois, quatre, cinq ans : lorsqu'il survient dans un dossier, c'est révolu, c'est du passé. Le Médiateur, lui, agit maintenant pour traiter la situation avec sa capacité d'analyse et son pouvoir de s'adresser aux instances qui ne sont pas toujours bien au fait de ce qui se déroule dans leurs propres rangs. Souvent, le réflexe le plus simple pour l'Administration, c'est alors de créer une loi qui mandate l'ombudsman pour agir, sans toujours affecter les ressources nécessaires à cette nouvelle responsabilité.

Un rôle de premier plan dévolu à l'ombudsman concerne également l'éducation, éducation du citoyen en commençant par les plus jeunes et en poursuivant au-delà. Autre dimension essentielle : la possibilité pour lui d'agir avec ses partenaires internationaux.

Pour terminer, et pour s'encourager, mentionnons qu'en 2003, Transparency International a mis sur pied des centres aviseurs et d'aide légale dans trois pays. Aujourd'hui, ce nombre est porté à 63 (103 centres, 200 000 cas traités). Ces centres collaborent notamment avec des médiateurs et des ombudsmans et créent ainsi de nouveaux ponts entre le citoyen et ce genre d'institution.

## **M. Robert Lafrenière**

Éléments de bio :

- 2003-2007 : Consultant en mesures d'urgence et de sécurité et enseignant en techniques policières au cégep Maisonneuve
- 2007-2009 : Sous-ministre associé à la Direction générale des affaires policières au ministère de la Sécurité publique du Québec (MSPQ)
- 2009-2011 : Sous-ministre en titre au MSPQ
- Depuis 2011 : Commissaire à la lutte contre la corruption et directeur de l'Unité permanente anticorruption du Québec (UPAC)

---

*« Nous savons que les fautifs ont opéré des systèmes collusoires et des stratagèmes de corruption pendant des décennies à l'abri de la sanction. » RL*

**La présentation met l'accent sur le mandat de l'Unité permanente anticorruption du Québec (UPAC), sur l'importance de la divulgation citoyenne volontaire d'actes répréhensibles et sur le rôle complémentaire et nécessaire de l'ombudsman.**

La lutte contre la corruption et la collusion, la malversation, l'abus de confiance et la mauvaise gestion des fonds publics est devenue pour les Québécois un enjeu prioritaire, ce qui n'était pas le cas autrefois. C'est pourquoi le Québec mobilise désormais autant de moyens pour s'attaquer à ces problèmes. Les efforts déployés ont longtemps visé davantage les crimes liés à la violence physique, entre autres à l'égard des motards criminalisés. Par la suite, on s'est mis à dénoncer haut et fort l'existence probable de stratagèmes de corruption et de collusion liés, notamment, à l'attribution de contrats publics (ex. : implication du crime organisé dans l'industrie de la construction, intimidateurs sur les grands chantiers).

En 2011, le gouvernement a créé l'UPAC pour diriger et coordonner les actions en matière de lutte contre la corruption. Dans ce cadre précis, les dénonciations des citoyens sont déterminantes. Le centre d'appels de l'UPAC a reçu environ 3 500 dénonciations depuis 2012. Après réception de la dénonciation, on décide de ce qu'il en advient, avec l'accord du citoyen :

- Vérification;
- Enquête administrative, pénale ou criminelle;
- Cas déferé à un autre organisme (entre autres le Protecteur du citoyen).

L'UPAC compte également, parmi ses équipes, un groupe d'analystes enquêteurs spécialisés en détection de la collusion et de la corruption dans les contrats publics.

Toutes les sections de travail agissent sous la coordination de M. Lafrenière. Ce dernier formule des recommandations aux ministères et aux organismes du secteur public sur les mesures, règlements ou lois concernant l'adjudication des contrats ou visant à favoriser la prévention, l'intégrité de l'État, la protection des dénonciateurs et la lutte contre la corruption.

Le directeur de l'UPAC assume également un rôle de prévention et d'éducation. Au cours des trois dernières années, 20 000 personnes qui ont des fonctions liées à l'octroi de contrats publics ont été rencontrées, principalement pour leur expliquer la nature et le fonctionnement des stratagèmes. Il s'agissait de maires, fonctionnaires, conseillers municipaux, sous-ministres, etc. L'UPAC vise à rendre ces personnes moins vulnérables, plus averties.

Par ailleurs, l'organisme ne compte pas que des policiers. On y retrouve aussi des criminologues, comptables, ingénieurs, notaires, spécialistes en informatique, procureurs de la couronne (pour amener les dossiers de l'UPAC devant les tribunaux).

Le champ d'action de l'UPAC s'étend aux organismes publics gouvernementaux, sociétés d'État, universités et leurs constituantes, cégeps, commissions scolaires, écoles privées subventionnées, centres de la petite enfance, garderies subventionnées, établissements de santé publics ou privés conventionnés visés par *la Loi sur les services de santé et les services sociaux*, ainsi que les municipalités du Québec.

### **Quel rôle pour les ombudsmans et médiateurs?**

Le rôle complémentaire des ombudsmans et médiateurs s'articule principalement autour de la prévention. L'influence de ces institutions auprès de l'administration publique a d'importantes retombées d'un point de vue législatif et réglementaire. De plus, la grande crédibilité des ombudsmans contribue à solidifier la confiance citoyenne dans le processus démocratique.

La prévention est l'outil ultime pour maintenir une pression constante dans la société afin que les citoyens ne baissent pas la garde et que les autorités se responsabilisent. Il faut sans relâche mettre en lumière les constats des ombudsmans et médiateurs, car ils sont essentiels à l'implantation de changements durables dans l'intérêt du citoyen.

## **Mme Catherine de Bruecker**

Éléments de bio :

- Juriste, spécialisée en droit européen, avocate en droit commercial et pénal
- Conseiller juriste au Parlement de la région de Bruxelles
- 1999 : Auditeur responsable de la section Asile, immigration et droit des détenus au Médiateur fédéral de Belgique
- Depuis 2005 : Médiatrice fédérale de Belgique
- Depuis 2012 : Membre du conseil d'administration de l'IIO

---

*« On constate dans les études que 60 % des lanceurs d'alerte sont d'abord passés par un canal interne, puis ont rencontré tellement d'obstacles et de représailles qu'ils ont cherché désespérément un canal externe. » CDB.*

### **La présentation décrit l'entité de la lutte contre la corruption au sein du Médiateur fédéral de Belgique.**

En 2013, le législateur fédéral belge a choisi de confier au Médiateur fédéral de Belgique une nouvelle compétence en matière de lutte contre la corruption. Depuis 2014, l'ombudsman est chargé :

- de recevoir les dénonciations d'atteinte suspectée à l'intégrité de la part des fonctionnaires fédéraux;
- de faire enquête si la dénonciation est recevable;
- de protéger le fonctionnaire dénonciateur d'éventuelles représailles.

Le mécanisme dont il est question ici s'inspire des multiples recommandations en ce sens de la part d'instances internationales depuis la fin des années 1990, ainsi que de conventions auxquelles a souscrit la Belgique, notamment dans le cadre de la Convention contre la corruption des Nations unies.

A d'abord eu lieu la mise en place, au sein de l'Administration, d'un bureau d'éthique et de déontologie administratif chargé d'élaborer un certain nombre de chartes de déontologie, de codes relatifs à la gestion des conflits d'intérêts dans les marchés publics, de lignes directrices destinées aux fonctionnaires, une loi relative à l'audit interne et une loi relative au signalement d'atteintes à l'intégrité.

Le système est construit comme suit :

- **Une composante interne à l'Administration**  
Chaque service public est invité à mettre en poste des personnes de « confiance-intégrité » qui seront le canal interne auprès duquel le fonctionnaire peut



s'adresser en première instance s'il n'a pu le faire auprès de son supérieur hiérarchique.

- **Une composante externe confiée au Médiateur et appelée le Centre Intégrité**  
Le fonctionnaire dénonciateur peut s'y adresser s'il n'a pas trouvé de réponse adéquate auprès de la personne de confiance à l'interne ou s'il ne juge pas approprié de s'y adresser.
- **Des critères de recevabilité**  
Le fonctionnaire qui entend dénoncer une atteinte à l'intégrité doit d'abord demander un avis préalable, soit à la ressource interne, soit à l'instance externe, avis qui va porter sur des critères de recevabilité.
- **La protection des droits du dénonciateur s'il reçoit un avis favorable**  
Cette protection s'étend à toutes les personnes associées à l'enquête.
- **La tenue de l'enquête**  
C'est l'instance externe qui procède à l'enquête. Le rapport d'enquête est transmis à l'organisation concernée, sauf si son fonctionnaire dirigeant est impliqué. Dans ce cas, le rapport est transmis au ministère qui exerce la tutelle sur l'administration concernée. Si le ministre lui-même est impliqué, le rapport est transmis directement au Parlement.
- **La reddition de comptes**  
Étant donné que l'ombudsman fait rapport au Parlement annuellement, cette activité s'inscrit dans la reddition de comptes annuelle.

Ce mécanisme a été confié à l'ombudsman en raison de son indépendance, du réalisme budgétaire de cette solution, de la possibilité d'éviter la création d'un nouvel organisme, de la pertinence de l'expérience de l'ombudsman en matière de contrôle du fonctionnement de l'Administration, de l'étendue des pouvoirs d'enquête de l'institution et de son obligation déjà établie de reddition de comptes devant le Parlement.

Un défi est d'articuler la mission « classique » de l'ombudsman avec ce nouveau mandat, sans que l'un des volets nuise à l'autre : ne pas compromettre l'autorité de l'ombudsman et la relation de confiance qu'il a créée tant auprès des citoyens que de l'Administration. En réponse à ces préoccupations, le Médiateur a mis en place un Centre-Intégrité qui fonctionne de manière indépendante, tout en demeurant en relation permanente avec le reste de l'équipe. Un autre défi est de disposer des ressources suffisantes. Actuellement, le Centre-Intégrité se compose de deux agents permanents. Des budgets ont été alloués pour que ces personnes puissent agir en interaction avec des organismes extérieurs comme l'Office central de la répression de la corruption, ou encore des agences spécialisées dans la détection des fraudes informatiques.

**Mme Katharina Zuegel** (représente M. Rolf Alter, directeur de la Gouvernance publique et développement territorial à l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE))

Éléments de bio :

- Maîtrise en *Cultural studies, critical theory and analysis* de l'École des études orientales et africaines de l'University of London, Royaume-Uni
- Différents mandats auprès d'institutions allemandes :
  - Heinrich Böll Foundation
  - Friedrich-Ebert Foundation
  - Reach out Berlin
- Depuis 2012 : Analyste de politiques à l'OCDE

---

*« Dans les pays membres de l'OCDE, 40 % seulement de la population a confiance dans le gouvernement. » KZ*

**La présentation porte sur le rôle que peut jouer l'ombudsman en matière de promotion de la refonte du secteur public.**

L'OCDE travaille depuis plus de 50 ans sur la gouvernance publique. Elle formule des recommandations concrètes aux gouvernements ainsi que des principes directeurs sous divers aspects de la bonne gouvernance. Grâce à ces multiples études, l'OCDE identifie les meilleures pratiques afin de soutenir ses pays membres dans leurs démarches de réforme. Pour l'OCDE, l'État de droit, l'intégrité ainsi qu'une administration publique efficace et fiable sont nécessaires pour établir un climat propice au développement économique.

L'interaction directe de l'ombudsman avec l'administration publique et avec les citoyens le place dans une position charnière où, à travers les plaintes et les cas d'autosaisines, l'institution peut identifier les problèmes systémiques dans l'appareil d'État et proposer des correctifs. L'ombudsman détient donc un rôle clé pour promouvoir les réformes structurelles au sein de l'Administration.

Par ailleurs, plusieurs pays membres de l'OCDE – et avec le soutien de celle-ci – ont adopté un processus de réforme pour mettre en œuvre des principes de gouvernement ouvert. C'est-à-dire? L'OCDE considère qu'un tel gouvernement se caractérise par différents facteurs :

- La transparence des actions de l'administration;
- L'accessibilité des services et de l'information administrative;
- La possibilité pour les citoyens et la société civile de s'impliquer;

- L'ouverture du gouvernement aux nouvelles idées, demandes et besoins, dans une volonté d'assurer le bien-être des citoyens et de privilégier une croissance inclusive.

### **L'ombudsman et sa contribution à un gouvernement ouvert**

L'ombudsman peut être ici particulièrement utile et stratégique, notamment pour veiller à la transparence de l'administration et pour faire la promotion de cette culture de transparence. À cet égard, les plaintes qu'il reçoit lui permettent d'identifier clairement les problèmes d'accès à l'information, de mener les études nécessaires et de formuler aux décideurs les recommandations appropriées. Étant donné toutefois que le citoyen dispose de plusieurs mécanismes (ombudsman, lignes d'écoute, autres institutions) pour acheminer sa plainte, une action concertée est à implanter pour intervenir de la façon la plus efficace possible et accroître le niveau de confiance des citoyens.

La contribution de l'ombudsman est déterminante en raison également de l'implication des citoyens et de la société civile en tant que composante du gouvernement ouvert. Depuis longtemps, l'ombudsman maintient un contact régulier avec les citoyens. Par la suite, c'est cette compréhension des besoins des citoyens qui permet à l'ombudsman d'acheminer des recommandations au gouvernement et au Parlement, auquel il destine son rapport annuel. En outre, l'ombudsman est une organisation indépendante, ce qui lui permet de s'engager avec les citoyens en dehors de la méfiance qui règne souvent entre le gouvernement et la population.

Enfin, alors que des pays membres de l'OCDE en sont concrètement à l'élaboration de plans d'action nationaux et de comités de pilotage pour identifier les réformes prioritaires, les ombudsmans devraient y être impliqués – ce qui n'est pas le cas actuellement – en raison des forces qui leur sont propres et que nous avons déjà identifiées.

(Mme Zuegel conclut en précisant qu'elle va, au cours du même congrès, annoncer le lancement du projet *L'ombudsman : un acteur clé pour la bonne gouvernance* qui sera mis en œuvre par l'OCDE avec l'AOMF et l'Association des ombudsmans de la Méditerranée - AOM)

## LES INTERVENTIONS À LA SUITE DES QUATRE PRÉSENTATIONS

**Mme Lydie Err**, Médiateur du Grand-Duché du Luxembourg, se questionne à savoir si un mécanisme comme celui qu'a décrit Mme Catherine De Bruecker doit nécessairement reposer sur une loi aussi complexe que celle qu'elle a présentée?

**Mme Catherine de Bruecker**, Médiatrice fédérale de Belgique, convient de la complexité de la loi tout en insistant sur un point précis qui requiert certainement selon elle un formalisme précis, soit la protection du fonctionnaire qui dépasse le simple anonymat. Cette protection présente plusieurs dimensions complexes dans leur application et justifie à elle seule une législation spécifique. Par ailleurs, la Médiatrice cite des chiffres intéressants : considérant les 18 mois d'exercice de la loi, 80 % des dénonciations sont venus de fonctionnaires flamands et 20 % de fonctionnaires francophones. Parmi ces derniers, la culture administrative doit évoluer.

**M. Rafael Ribo**, Médiateur de la Catalogne, insiste sur deux pôles majeurs d'action de l'ombudsman, soit la recherche de la transparence dans l'Administration et l'accès à l'information. Par la suite, vient la promotion de la prévention que l'ombudsman doit pratiquer avec pédagogie. Régler la corruption revient toutefois au procureur général, mais non aux médiateurs.

**Mme Huguette Labelle**, Présidente de l'International Anti-Corruption Academy, décrit une initiative au Brésil favorisant la transparence et selon laquelle chaque ministère doit publier quotidiennement les données concernant l'argent qu'il a reçu, donné, pourquoi et à qui. Elle évoque également l'importance d'implanter une culture qui prévoit que l'information dans les organisations publiques ne leur appartient pas en propre; elle appartient plutôt aux citoyens, sauf pour des motifs de confidentialité ou de sécurité. Autrement, dans un souci de restaurer la confiance des citoyens, on doit lever les secrets le plus souvent possible.

**Mme Sarah Dennene**, Directrice de la recherche chez le Défenseur des enfants et de la jeunesse au Nouveau-Brunswick, pose la question : quelle place fait-on aux enfants et aux jeunes dans ce débat sur la saine gouvernance et la construction d'un État de droit et, à cet égard, quel est le rôle des médiateurs et ombudsmans?

Réponse de Mme Huguette Labelle : à titre d'exemple, chez Transparency International, section Chili, des intervenants bénévoles – artistes, psychopédagogues, juristes – ont développé un programme d'apprentissage pour les enfants en milieu scolaire en

solution de problèmes. L'initiative, menée avec le concours du ministère de l'Éducation, a connu un grand succès et a pu se répandre.

**M. Baba Akhib Haïdara**, Médiateur de la République du Mali, s'interroge :

- Sur la protection qu'on peut garantir à un dénonciateur alors que le responsable des faits répréhensibles dans une organisation peut souvent détecter qui est l'auteur de la dénonciation.

Réponse de M. Robert Lafrenière, Commissaire à la lutte contre la corruption et directeur de l'Unité permanente anticorruption du Québec (UPAC) : à titre d'exemple, la loi québécoise assure la protection de l'anonymat et interdit toutes représailles, ce qui permet d'accuser formellement des individus qui enfreindraient la loi. Aucune peine de prison n'est prévue à l'égard des contrevenants, mais les amendes sont très élevées.

- Sur les moyens qu'on peut déployer pour contrer la « petite corruption », par exemple celle d'agents qui demandent des sommes aux citoyens pour donner un service qui devrait être gratuit. Des études poussées du phénomène pourraient-elles apporter des solutions?

Réponse de M. Lafrenière : des dossiers constitués par l'UPAC ont effectivement mené, entre autres, à l'arrestation de maires et de facilitateurs.

- Sur l'intervenant interne du système présenté par la Médiatrice fédérale de Belgique : qui le nomme?

Réponse de Mme de Bruecker : l'intervenant est désigné par le fonctionnaire qui dirige l'administration sur base d'une sélection faite par jury. La formation de ces intervenants est faite par le Médiateur fédéral.

**Mme Raymonde Saint-Germain**, protectrice du citoyen du Québec, souligne que sept des ombudsmans parlementaires au Canada ont le mandat de recevoir les alertes de citoyens à titre de dénonciateurs. À l'échelle canadienne, le gouvernement fédéral dispose d'un organisme qui reçoit lui aussi les dénonciations.

Par ailleurs, elle interroge les participants au sujet de la réaction que doit avoir le médiateur d'un pays en transition vers la démocratie lorsqu'il veut dénoncer des actes de corruption. Le contexte est le suivant : une loi claire définit le mandat de l'institution, mais ni les forces policières, ni une commission d'enquête, ni le gouvernement, ni le Parlement ne prendront ses propos au sérieux et n'assureront sa protection après la divulgation.

**Mme Huguette Labelle** explique, à titre d'illustration, les limites d'un organisme comme Transparency International qui ne s'implante pas dans des contextes politiques fermement opposés à ses objectifs de transparence, dont l'Afghanistan. Le travail se fait plutôt alors avec les institutions, considérant toutefois les contraintes locales. En Russie, des agents de Transparency International ont dû être rapatriés après avoir fait des dénonciations. À souligner que le travail de l'organisme se fait beaucoup avec d'autres acteurs internationaux (OCDE, Nations Unies, entreprises privées, médiateurs). On doit aussi agir conjointement avec la société civile et avec la population sans lesquels aucun progrès n'est possible.

**M. Victor Ciorbea**, Avocat du peuple en Roumanie, propose qu'en collaboration avec l'aide d'institutions internationales (l'IIO notamment), une analyse comparative approfondie soit menée concernant les différentes dispositions constitutionnelles et législatives de différents pays sur le rôle, la compétence et les instruments du médiateur. Le résultat d'une telle étude serait très utile, notamment, pour les médiateurs des pays de l'Europe centrale et de l'Est pour améliorer leur cadre législatif et renforcer leur rôle. À cela, Mme de Bruecker suggère aux intéressés de consulter le site Web de l'IIO où l'on trouve d'intéressantes études sur le sujet.

**Mme Katharina Zuegel**, de l'OCDE, mentionne le travail de son organisation avec des agences de lutte contre la corruption qui, pour leur part, mènent plusieurs projets pour développer des ressources pour les jeunes. Sur le thème de la corruption : production de bandes dessinées, sites Web, vulgarisation par des intervenants.

**M. Abdelaziz Benzakour**, Médiateur du Royaume du Maroc, explique que la loi qui charge son institution de veiller à la transparence de l'Administration date de 2011. Par ailleurs, le pays s'est doté d'un Institut de lutte contre la corruption qui travaille en collaboration avec le Médiateur.

**M. Oswald Padonou**, Médiateur de la République du Bénin, signale que des cas d'abus surviennent dans des commissariats de police éloignés des grands centres. Le problème vient du fait que des procès-verbaux d'audition sont rédigés en français, une langue que ne parlent pas nécessairement les populations locales. La corruption peut amener des distorsions dans les traductions. Or, le Médiateur qui constate ces écarts n'a pas la compétence pour intervenir dans les affaires judiciaires. La solution pourrait être de considérer ce procès-verbal comme un document administratif plutôt que judiciaire. Mais, en même temps, le procès-verbal est le début d'une procédure de nature judiciaire. Le citoyen, pour sa part, n'a aucune confiance en l'appareil judiciaire pour régler ce problème. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle il se tourne vers le Médiateur... qui ne peut l'aider sur ce terrain.

## *L'ombudsman : un acteur clé pour la bonne gouvernance*

Lancement d'un projet de l'OCDE en coopération avec l'AOMF et l'AOM

**La présentation du projet est faite par Mme Katharina Zuegel, représentante de l'OCDE.**

Tous les ombudsmans sont invités à s'associer à ce projet. De quoi s'agit-il?

Le projet consiste à soutenir et à promouvoir:

- l'ombudsman et son rôle;
- le respect de l'État de droit;
- la saine administration et les principes de la justice;
- la croissance inclusive,
- les services publics de qualité pour tous les citoyens.

Ce projet se base sur les connaissances et les études de l'OCDE, de l'AOM et de l'AOMF. Du côté de l'OCDE, cette expertise provient de ses 50 ans de travail sur la gouvernance publique (analyses, recommandations). On aura aussi recours aux réseaux des ombudsmans, recueils de doctrine, énoncés de bonnes pratiques, apport de toute autre organisation (IIO notamment).

Le projet se fonde sur trois axes d'études, soit le rôle de l'ombudsman dans la réforme du secteur public, dans la promotion du gouvernement ouvert et dans la résolution alternative des différends.

Deux outils principaux seront utilisés :

1. Une étude comparative sera réalisée sur la base d'un sondage envoyé à tous les membres de l'AOM et de l'AOMF, ainsi que de toute institution intéressée à y répondre. Le questionnaire aura pour but de colliger des données comparatives sur les ombudsmans : champ de compétence, indépendance et reddition de comptes, modes de travail internes, engagement civique, interactions avec les médias, et autres aspects.
2. À la suite du sondage, trois conférences (dialogues et ateliers) auront lieu pour la Francophonie, l'Europe et la Méditerranée.

La prochaine étape du projet consiste à rédiger le sondage. L'invitation est lancée aux ombudsmans de faire parvenir tout commentaire, suggestion ou question à ce sujet. L'étude se basera sur les données recueillies. Par la suite, des recommandations seront élaborées et diffusées dans le cadre des conférences et ateliers. Mme Zuegel invite les participants au congrès à prendre part au projet et à lui faire connaître tout commentaire, question ou suggestion.

## ATELIER I

### *Performance, efficacité et gestion des risques dans les institutions d'ombudsman/médiateur*

Conférenciers : M. Graham Fraser, M. Jacques Beaupré, M. Wilfried Affodégon

#### **M Graham Fraser**

Éléments de bio :

- Journaliste, 40 ans d'expérience dans le milieu des médias, dont 7 années à la Tribune de la presse du Parlement du Québec
- Auteur de cinq ouvrages, dont *Sorry I Don't Speak French* qui traite du débat sur les politiques linguistiques du Canada
- Depuis 2006, Commissaire aux langues officielles pour le Canada

---

*« Les ombudsmans consultés dans le cadre de la recherche du Commissariat aux langues officielles ne veulent pas plus de plaintes ou moins de plaintes. Ils veulent que les plaintes reflètent les enjeux réels et que ces enjeux se règlent ». GF*

#### **La présentation porte sur un projet de recherche interne mené au Commissariat aux langues officielles.**

Le projet de recherche que présente M. Graham Fraser vise à vérifier s'il existe des liens entre la fluctuation du nombre de plaintes reçues par les bureaux d'ombudsman et certains facteurs démographiques, politiques, sociaux et opérationnels.

Le conférencier précise que le Commissaire aux langues officielles, créé en 1970, a pour rôle de reconnaître l'égalité de nos langues officielles, soit le français et l'anglais. Il doit veiller à ce que les institutions du gouvernement fédéral respectent la *Loi sur les langues officielles*. Ceci l'amène à protéger les droits linguistiques des Canadiens tout en faisant la promotion de la dualité linguistique au pays. Le Commissaire reçoit des plaintes directement du public (de 400 à 1 400 par année) concernant les institutions fédérales. Il effectue des enquêtes et fait des recommandations de correctifs, au besoin. Les personnes se plaignent généralement qu'elles n'ont pas reçu un service dans la langue officielle de leur choix. D'autres plaintes sont liées à la langue de travail dans les institutions fédérales. Le Commissaire intervient aussi pour régler des problèmes systémiques ou encore sur le plan des lois.

Le Commissaire détient un pouvoir de recommandation. En cas de rejet de ses recommandations ou de résistance, il est habilité à recourir aux tribunaux, ce qu'il a fait une vingtaine de fois depuis ses débuts.



Le projet de recherche pose trois questions :

- Comment peut-on interpréter la baisse constante du nombre total de plaintes recevables au Commissariat?
- Pourquoi y a-t-il une baisse?
- Est-ce qu'on observe la même tendance ailleurs?

Les constats livrés aujourd'hui sont incomplets, car l'étude n'est pas terminée. Le conférencier précise des éléments de méthodologie et des résultats partiels aux trois questions posées.

Est-ce qu'il constaté une baisse du nombre de plaintes comparable à celle observée au Commissariat entre 2008 et 2013 chez l'ensemble des ombudsmans consultés? Non. Les résultats sont variables (hausse, baisse, stable). Différents facteurs expliquent les fluctuations, par exemple la mise en place de systèmes automatisés, la standardisation des systèmes, ou encore un événement inattendu.

### **Éléments de résultats**

Au cours des dernières années, des ombudsmans ont vu leur mandat élargi, sans nécessairement disposer de ressources additionnelles. Certains ont donc pratiqué des raccourcis : application plus restrictive des critères de recevabilité des plaintes, mise en place d'équipes de résolution rapide, incitation pour les administrations à régler les différends à l'interne pour diminuer les plaintes portées jusqu'à l'ombudsman. Par ailleurs, plusieurs organismes sont plus stratégiques qu'autrefois dans leurs communications et font bon usage des médias sociaux et du Web pour se faire connaître et diffuser leurs résultats. Ils se servent également de groupes relayeurs pour joindre différentes clientèles, dont les groupes vulnérables.

Certaines institutions recueillent des renseignements démographiques et des données sur la satisfaction des plaignants. Elles en tirent des renseignements précieux pour la qualité de leur propre travail. Le Commissariat aux langues officielles collige également ces informations pour améliorer ses services.

Ces résultats conduisent à une autre question, tout aussi cruciale : la fluctuation du nombre de plaintes reçues est-elle un indicateur fiable pour mesurer la pertinence et l'impact de l'ombudsman? Selon M. Fraser, le mandat de ce dernier n'est pas de traiter un nombre spécifique de plaintes, mais bien de faire la lumière sur des enjeux portés à son attention par des citoyens et d'amener les institutions à les régler. L'analyse du Commissariat se poursuit.

### **Des réactions de participants à l'atelier**

**M. Baba Akhib Haïdara**, Médiateur du Mali, considère lui aussi que ce n'est pas le nombre de plaintes qui compte, mais plutôt l'objet de ces plaintes qui doivent

correspondre à des problèmes réels, la recevabilité de celles-ci et les correctifs possibles. Par ailleurs, la préoccupation du Commissariat pour les questions linguistiques trouve un écho particulier chez lui parce que le Mali compte plus d'une dizaine de langues nationales et il est prévu formellement que chaque citoyen puisse s'exprimer dans la langue de son choix. Dans la réalité, l'Administration ne s'exprime que dans une seule langue et n'offre pas de services d'interprète. Dès lors, une discrimination existe à l'égard du citoyen dont la langue maternelle n'est pas la langue de l'Administration. À cela s'ajoutent évidemment les problèmes d'analphabétisme.

**M. Tanguy Dimitri Ulrich Kone**, Médiateur de la République de la Côte d'Ivoire, demande au conférencier comment le Commissariat évalue le taux de satisfaction de ses plaignants, ce à quoi M. Fraser répond en expliquant les modalités d'un sondage mené après chaque enquête (lettre à l'institution, au sous-ministre et au plaignant – taux de réponse de 15 %).

## **M Jacques Beaupré**

Éléments de bio :

- À la Sûreté du Québec pendant 32 ans, différents postes en matière de prévention du crime et à titre de directeur de projets organisationnels
- De 2001 à 2011, commandant du district de Montréal, Laval, Laurentides, Lanaudière; coordonnateur de la région ouest du Québec
- Depuis 2011 : chargé de cours en communications organisationnelles, en développement du leadership et de l'intelligence émotionnelle
- Membre du réseau des répondants en éthique de la fonction publique québécoise
- Depuis 2013 : Directeur de la prévention et des communications à l'Unité permanente anticorruption (UPAC)

---

*« Dans le cadre des stratagèmes, les corrupteurs identifient des personnes qui ont une vulnérabilité soudaine et momentanée. Imaginez aujourd'hui, avec l'utilisation des médias sociaux, la vie d'à peu près tout le monde est sur le Net... » JB*

### **La présentation porte sur la lutte à la corruption, à travers différentes analyses et des modèles d'intervention**

Depuis son arrivée à l'UPAC, le mandat de M. Beaupré est de développer un programme de prévention, donc d'agir avant que la corruption survienne. Mais comment prévient-on la corruption, la collusion, la fraude, les actes répréhensibles? Tout d'abord, il est utile de faire une revue de la littérature et des meilleures pratiques au niveau international. Certains modèles australiens et new-yorkais sont inspirants, ainsi que des acteurs universitaires.

Les études démontrent que la corruption et la collusion apparaissent lorsqu'il y a des opportunités pour que cela survienne. C'est ainsi que des lacunes dans un système vont permettre la mise au point d'un stratagème, lequel va être payant plus tard. Plus le stratagème est complexe et plus le corrupteur va « investir » pour corrompre des personnes, identifier des failles et faire en sorte que le profit sur l'investissement soit élevé, mais dans le long terme.

On constate également que plus une organisation instaure un sens éthique dans ses propres rangs, et plus elle peut résister aux tentatives de corruption. L'intégrité est à la base même des décisions conformes aux valeurs que sont l'honnêteté, la probité, la bonne foi, l'équité, l'impartialité et la transparence.

Aucune organisation n'est véritablement à l'abri de la corruption ou de la collusion, surtout en matière contractuelle, et ce, même les organisations de type ombudsman. Afin de lutter contre ces phénomènes, il est essentiel que les hautes autorités

s'engagent à mettre en place des processus rigoureux et expriment une volonté ferme d'endiguer tout risque de corruption-collusion.

### **Des moyens concrets et intégrés de lutte à la corruption**

Le modèle d'intervention exposé fait nécessairement intervenir les éléments suivants :

- Des valeurs organisationnelles d'intégrité – transparence, respect, équité, courage.  
Ces valeurs doivent être partagées par l'ensemble des membres de l'organisation, surtout les cadres supérieurs qui doivent faire montre d'un comportement exemplaire.
- La communication.  
Les valeurs d'intégrité doivent être fréquemment, et par divers moyens, communiquées à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation – notamment par un code d'éthique et de conduite – tant auprès des cadres que de l'ensemble du personnel et des fournisseurs, même à l'international.
- Les politiques de gestion.  
Les mêmes valeurs d'intégrité doivent se retrouver dans les modes de gestion de l'organisation et dans sa prise de décision.
- Une culture de la gestion des risques.  
Les risques doivent être identifiés de façon à s'inscrire dans la planification stratégique et à trouver des mesures de réduction de ces risques.
- La prévention de la corruption intégrée à la culture organisationnelle.
- Au besoin, le soutien de spécialistes pour mettre en place ces diverses mesures.

Le but poursuivi par l'organisation est d'en venir à ancrer le message selon lequel la corruption est un phénomène anormal et de développer la résistance nécessaire aux intrusions de cette nature.

Dans une organisation, les facteurs de vulnérabilité sont les suivants :

- Les personnes.  
Actuellement, les processus d'embauche, de recrutement et de positionnement n'incluent généralement pas la notion d'intégrité. Au fil du temps, des corrupteurs peuvent identifier des personnes qui ont une vulnérabilité soudaine (changements dans leurs situations personnelles) et investir dans celles-ci pour en faire des agents de corruption. Cela peut passer par la contrainte. Les

personnes ainsi recherchées doivent être en poste d'autorité pour, notamment, autoriser une dépense ou un contrat. Il peut s'agir aussi d'employés qui, sans avoir d'autorité comme telle, peuvent exercer une forte influence sur celles qui attribuent les montants et les contrats.

- Les fonctions, donc les structures organisationnelles.  
Dans tous les grands organismes, les organigrammes ont tendance à devenir des « personigrammes ». Avec le temps, certaines personnes concentrent un haut niveau d'autorité et en viennent, à la fois, à identifier le besoin, valider les choix et autoriser la dépense. Il y a donc lieu de revoir ces fonctionnements et à revoir ces concentrations de pouvoirs.
- Les processus de gestion.  
Ces processus ont la particularité d'être appliqués par des personnes qui connaissent souvent très bien le terrain et qui, avec le temps, trouvent des façons de faire les choses autrement. C'est alors que ces processus, qui peuvent avoir changé imperceptiblement, peuvent créer des vulnérabilités. Les processus en question doivent donc être révisés fréquemment afin d'en identifier les failles et d'avoir continuellement un regard en amont plutôt que d'attendre les cas de corruption.

### **Des réactions de participants à l'atelier**

**M. Graham Fraser**, Commissaire aux langues officielles, demande au conférencier s'il peut citer des exemples de comportement exemplaire dans l'administration québécoise en matière d'utilisation des codes de valeurs. M. Beaupré répond en mentionnant l'existence d'un code d'éthique auquel tous les membres de la fonction publique doivent adhérer. De plus, il existe un réseau de répondants en éthique constitué d'une cinquantaine de personnes réparties dans tous les ministères et organismes. Une démarche est en cours pour implanter des moyens plus robustes.

**M. Hery Philippe Rakotoarison**, collaborateur du Médiateur de Madagascar, soulève un problème lié aux informations sensibles dans une organisation. Quand on dit d'une information qu'elle est sensible, veut-on dire par là qu'elle ne doit pas être dévoilée? Contrevient-on ici à la nécessaire transparence? Une personne qui détient ainsi un « secret » ne peut-elle être portée à vouloir vendre ce secret à fort prix? À cela, M. Beaupré acquiesce tout en donnant un exemple concret pour illustrer son propos : dans l'administration québécoise, le Service de traitement des appels d'offres énonce clairement ses règles d'attribution des contrats (transparence), mais ne livre pas l'identité des entreprises qui ont soumissionné (information sensible).

## **M Wilfried Affodégon**

Éléments de bio :

- Doctorant en sciences politiques à l'Université Laval : sa thèse porte sur l'offre et la demande en informations scientifiques lors de la formulation et de la prise de décision publique
- Affilié au Laboratoire de recherche sur la performance et l'évaluation
- Étudiant chercheur à la Chaire de recherche sur la démocratie et les institutions parlementaires de l'Université Laval
- Membre étudiant du Centre interdisciplinaire de recherche sur l'Afrique et le Moyen-Orient de l'Institut des hautes études internationales de l'Université Laval

---

*« L'ombudsman livre-t-il ce qu'il avait promis lors de sa création en 1809? Voilà qui situe bien le contexte de mon propos de cet après-midi » WA*

**La présentation s'intitule *L'Ombudsman : comment évaluer l'intangible?* et propose une réflexion académique sur le traitement des plaintes et la gestion des risques dans une optique de management de qualité.**

La présente communication est le résultat d'un partenariat de recherche – qui se poursuit – entre la Chaire de recherche sur la démocratie et les institutions parlementaires et le Protecteur du citoyen du Québec. Actuellement, le travail porte principalement sur une analyse comparative des indicateurs de performance d'un certain nombre d'ombudsmans dans le monde, entre autres : Canada, Ontario, Nouveau-Brunswick, États-Unis, France, Nigéria, Afrique du Sud et autres. À travers cette analyse, on cherche à élaborer un modèle intégré d'évaluation des ombudsmans.

Une première question : alors que les gestionnaires publics s'intéressent à la mesure de performance de leur organisation, cette évaluation est-elle possible pour tout type d'organisation? L'ombudsman est pris ici comme objet d'étude.

L'ombudsman est une organisation procédurale. De fait, les activités de l'ombudsman sont observables, car elles constituent des opérations standardisées : réception des plaintes, investigation, formulation des recommandations, suivi des recommandations, prévention des préjudices. Toutefois, les résultats de l'ombudsman ne sont pas nécessairement facilement observables, car l'organisation traite de la justice et de l'injustice, ce qui fait partie de l'intangible. Généralement, les résultats attendus de l'ombudsman sont de rendre la bureaucratie plus humaine, mais son but ultime est l'introduction de réformes administratives. Or, plusieurs facteurs – ex. : conditions socio-économiques, événements externes, séismes – peuvent concourir à l'introduction

de réformes. Il est donc complexe de déterminer lesquelles de ces réformes résultent véritablement de l'action du Protecteur du citoyen.

Le conférencier énonce des éléments de méthodologie de la recherche en cours que sont la revue de littérature, les bases de données, une grille pour effectuer une synthèse bibliographique, l'extraction et l'analyse de données, la rédaction d'un cahier de recherche disponible sur le site Web de la Chaire de recherche sur la démocratie et les institutions parlementaires.

Pourquoi évaluer l'ombudsman? Cette évaluation répond à des besoins d'ordre :

- technique : nécessité de reddition de comptes, d'amélioration de l'institution et de prise de décision par son titulaire;
- politique : besoin de renforcement ou d'affaiblissement de l'institution par les décideurs politiques à travers le maintien ou non de son titulaire.

Il existe cinq méthodes théoriques et empiriques d'évaluation de l'ombudsman.

1. Un modèle axé sur la sociologie des plaintes.  
Selon ce modèle, l'ombudsman a pour fonction première de traiter des plaintes, il est donc logique que l'évaluation porte sur la résolution, ou non, de ces plaintes. La principale source est le rapport annuel de l'ombudsman.
2. Un modèle axé sur les objectifs.  
Selon ce modèle, les indicateurs sont recentrés sur le management administratif du titulaire, la survie institutionnelle et les considérations sociopolitiques de l'environnement d'exercice de l'ombudsman.
3. Un modèle axé sur les résultats.  
Selon ce modèle, l'évaluation met l'accent sur la pertinence, le management, la prestation et le coût-efficacité des programmes mis en œuvre par l'ombudsman. La logique d'intervention de l'ombudsman permet ici la définition des critères d'évaluation, tandis que la déclaration de services aux citoyens favorise l'identification des objectifs de l'évaluation.
4. Un modèle axé sur le *benchmarking*, focalisé sur les standards de l'Association américaine d'ombudsmans.  
Selon ce modèle, certains standards fondent les comportements éthiques et doivent caractériser le processus d'investigation : indépendance, impartialité, confidentialité, crédibilité.

5. Un modèle axé sur l'évaluation d'impact.

Selon ce modèle, l'évaluation tient compte essentiellement des résultats obtenus dans le contexte d'interventions systémiques.

Le conférencier rattache à ces modèles différentes spécificités d'application. Les chercheurs, pour leur part, ont tenté de synthétiser les cinq modèles d'évaluation et d'identifier des indicateurs objectivement vérifiables dans le contexte précis de l'activité de l'ombudsman. Leur modèle prend en compte des facteurs contextuels comme l'environnement externe de l'institution ainsi que sa capacité, sa motivation et sa performance organisationnelles.

### **Des réactions de participants à l'atelier**

**M. Baba Akhib Haïdara** considère que la présentation fait bien ressortir le contexte théorique et universitaire de la recherche, car celle-ci accuse visiblement certaines distances par rapport à la réalité de l'institution. Dans les faits, selon lui, le Médiateur, loin de se limiter à un contexte administratif, est fortement empreint d'une autorité personnalisée, elle-même influencée par la tradition historique et l'évolution du pays. L'ombudsman est une autorité avant d'être une organisation. À cela, le conférencier répond que l'ombudsman est effectivement une autorité qui peut avoir des missions et des activités qui ne sont pas forcément perceptibles. Par ailleurs, les classifications théoriques de l'ombudsman établissent clairement qu'il ne s'agit pas d'une organisation de production de biens et de services. Il convient donc d'ajuster les paramètres de l'évaluation selon des critères adaptés à la situation. On peut par exemple évaluer l'ombudsman davantage en tant que personne, son intégrité, ses qualifications, son mode de désignation et ses méthodes de médiation.

**M. Rafael Ribo**, Ombudsman de Catalogne, explique que pour le gouvernement espagnol, une méthode d'évaluation de l'ombudsman consiste à prendre le budget total de l'institution et à le diviser par le nombre de plaintes... Il faut se méfier des comparaisons entre les ombudsmans, ceux-ci étant tributaires du contexte dans lequel ils évoluent. Pour un ombudsman donné, on doit se questionner : est-il connu de la population? quels sont ses pouvoirs et ses ressources? s'agit-il d'un ombudsman privé ou public? quelle est la réaction des autorités face à ses recommandations?

**M. Graham Fraser** soutient que les ombudsmans sont difficilement comparables les uns par rapport aux autres. Des comparaisons appropriées peuvent toutefois se faire à l'intérieur des organisations, notamment quant à la durée de traitement des plaintes (tenant compte de leur complexité). Avec ces informations, on peut établir des normes de services raisonnables. Par ailleurs, il est important pour les ombudsmans de subir les évaluations du Vérificateur général et autres vérifications des fonctions d'embauche parce qu'un audit sonne une alarme utile quant à certains problèmes. La meilleure



chose pour un ombudsman  
autres.

## ATELIER 2

### *Enjeux externes et internes relatifs à la présence des ombudsmans/médiateurs sur les réseaux sociaux*

Conférenciers : Mme Florence Elie, Mme Joanne Trudel,  
M. David Dannevoye

#### **Mme Florence Elie**

Éléments de bio :

- À compter de 1991 : différents postes dans l'administration publique haïtienne, ministère de la Planification, de la Coopération externe et de la Fonction publique
- Chef du protocole au ministère des Affaires étrangères du gouvernement d'Haïti en exil à Washington pendant le coup d'État et durant la période de retour à l'ordre constitutionnel
- À compter de 1996 : au cabinet du ministre de la Justice et de la Sécurité publique afin, notamment, de diriger le bureau de coordination pour le procès du massacre de Raboteau
- 2003 : Conseillère des Nations Unies détachée auprès de l'ombudsman du Timor-Oriental
- Depuis 2009 : Protectrice du citoyen d'Haïti

---

*« Pourquoi l'ombudsman doit-il utiliser les réseaux sociaux?  
Parce que tous les gens y sont et qu'il faut aller à leur  
rencontre » FE*

#### **La présentation porte sur la présence de l'institution du Protecteur du citoyen d'Haïti sur les réseaux sociaux et sur le Web.**

Mme Elie commence par définir les médias sociaux : un ensemble d'individus ou d'organisations liés par des interactions sociales régulières via une plateforme numérique; le tout fait intervenir un ensemble de sites Internet permettant de se constituer un réseau d'amis ou de connaissances professionnelles et fournissant à leurs membres des outils et des interfaces d'interaction, de présentation et de communication.

Selon les termes des Principes de Paris (Nations Unies), les ombudsmans/médiateurs sont des institutions nationales dont l'une des missions consiste à faire la promotion des droits humains. Pour ce faire, ces institutions utilisent des outils de communication pour diffuser et vulgariser de l'information les concernant. Dès lors, il importe de se demander quels sont les principaux défis et enjeux liés à la présence des ombudsmans/médiateurs sur les réseaux sociaux.

Il y a six ans, l'Office de la protection du citoyen d'Haïti n'était connu d'à peu près personne. Utilisant les réseaux sociaux, l'OPC y a rapidement gagné une notoriété des plus utiles. L'organisme s'est doté d'un site Web et sa visibilité s'est rapidement accrue, tant sur Internet que dans les médias. Les réseaux sociaux ont permis à l'OPC de joindre les gens là où ils se trouvaient. Par ailleurs, le recours aux médias sociaux et l'élaboration d'un site Web sont beaucoup moins coûteux que les médias traditionnels. Outre les économies, les réseaux sociaux permettent aux organisations d'interagir rapidement avec la population, et donc d'en cerner les besoins en temps réel.

En Haïti, les conditions d'utilisation des médias sociaux sont toutefois problématiques : pannes de courant (cinq à six fois par jour), difficultés diverses pour recharger les portables et les tablettes, contexte technologique dommageable pour les différents équipements. Face à ces situations fréquentes, l'OPC envisage d'adopter l'approvisionnement en énergie solaire. Pour ce qui est de la connexion Internet, l'institution vient de passer à la fibre optique en espérant avoir fait le bon choix.

### **Quelques chiffres**

En Haïti :

- Le taux d'analphabétisme est officiellement porté à 52,3 % de la population. Ce chiffre est probablement en deçà de la réalité. Pareille proportion pose un obstacle important quand il est question d'accès à l'informatique.
- Seulement 30 % de la population bénéficie de l'électricité (à peu près absente en province). La situation à Port-au-Prince à cet égard est catastrophique.
- Alors que 60 % de la population est abonnée à la téléphonie mobile, beaucoup d'appareils ne sont pas en état de fonctionner et de se recharger normalement.
- 13 % de la population utilise Internet.
- La communication se fait beaucoup par radio (même les messages personnels). Le pays compte 318 stations dont 51 à Port-au-Prince.
- À l'OPC, le budget annuel équivaut à 20 000 \$.
- À l'échelle du monde, on compte 3 milliards d'internautes actifs sur les réseaux sociaux. En moyenne, le temps passé sur les réseaux sociaux est de deux heures.

Qu'a à offrir l'OPC à ses visiteurs Web?

- Des exemplaires de lois – notamment la Constitution ou une convention internationale – des formations en droits humains, des stages, des jeux de questions et réponses pour les enfants, des concours de textes sur des sujets de droits humains.

## Mme Joanne Trudel

Éléments de bio :

- Baccalauréat en communication publique de l'Université Laval de Québec
- De 1991 à 2006 : responsable de la publicité au Musée national des beaux-arts du Québec
- Différentes affectations dans les secteurs des communications et de l'éducation
- Depuis 2009 : Directrice des communications au Protecteur du citoyen du Québec

---

*« Comme institution ou comme médiateur, il peut toujours être question de vous sur les réseaux sociaux. Je pense qu'il vaut mieux y être soi-même et savoir ce qui se dit de façon à pouvoir rectifier le tir au besoin et participer à la conversation. » JT*

**La présentation porte sur la préparation qui doit être faite en amont lorsqu'un médiateur/ombudsman compte recourir aux médias sociaux, ainsi que sur les avantages et conditions liés aux différentes plateformes.**

Au Protecteur du citoyen, la décision de recourir aux médias sociaux a été précédée d'une réflexion approfondie de la part des autorités. Cet exercice était essentiel puisque l'initiative n'est profitable que si le médiateur et l'équipe de gestion y adhèrent. Pour l'ombudsman, les avantages d'être présent sur les médias sociaux sont les suivants :

- Savoir ce qui se dit sur les réseaux sociaux au sujet de l'institution ou de l'ombudsman lui-même;
- Accroître sa visibilité quant à son rôle, ses positions et ses services;
- Joindre des influenceurs, particulièrement les journalistes et les parlementaires;
- Améliorer les services aux citoyens en interagissant avec eux.

### Quelques chiffres :

- Le Protecteur du citoyen est sur Facebook depuis novembre 2013 et sa page compte plus de 5 000 adeptes.
- La portée moyenne de chacune de ses publications sur Facebook est de 5 200 personnes et une de ses publications en a récemment atteint 16 000.
- Sur Twitter, l'institution compte 2 000 abonnés, dont plus de la moitié sont des citoyens auxquels s'ajoutent des groupes, des associations et des journalistes.
- Tous les parlementaires ont un compte Twitter et suivent le Protecteur du citoyen.
- À la suite du partage de son rapport annuel, 554 mentions du Protecteur du citoyen (protectrice du citoyen, Raymonde Saint-Germain) ont permis d'atteindre finalement 61 709 personnes.

## **Une stratégie de présence sur les réseaux sociaux**

Les résultats plus qu'encourageants des médias sociaux ne doivent pas faire perdre de vue certaines règles incontournables. Ainsi, comme il y a de tout et son contraire sur les réseaux sociaux, il faut se tenir prêt à n'importe quel type d'intervention. Il faut également adopter la culture du partage, soit partager ses propres contenus et ceux des autres fait partie de la dynamique pour susciter l'intérêt et la fidélité des communautés.

Le Web a son propre style de rédaction, direct, concis, limpide. Cette concision ne permet pas d'aller dans les nuances. Concernant plus précisément Twitter, sa contrainte spécifique – la règle des 140 caractères – impose ses limites et demande d'être très créatif. On doit s'en tenir à une fréquence de publication régulière et soutenue pour ne pas perdre l'intérêt des abonnés et adeptes. Il faut également effectuer une veille en continu et réagir rapidement.

La création d'une communauté d'intérêts exige une définition de principes claire afin de bien articuler la stratégie de contenu, d'animation et de modération. Il est utile que ces principes figurent dans un document de stratégie de présence sur les réseaux sociaux auquel doivent adhérer le médiateur et les autorités de l'organisme. Pour sa part, la personne qui gère les réseaux sociaux au quotidien doit disposer d'une réelle marge de manœuvre en tant que porte-parole de l'institution.

La stratégie éditoriale sur le Web est cruciale et prévoit le type de contenus publiés, le ton à adopter, les langues de publication et la fréquence de diffusion. En support à cette stratégie, un calendrier de contenu, mensuel ou trimestriel, permet de planifier les publications, entre autres selon les jours de la semaine, et de fidéliser les adeptes. Ce calendrier n'empêche pas, toutefois, de s'adapter à l'actualité.

Une « nétiquette » fixe certaines conditions de comportement qui s'adressent aux citoyens et aux groupes sur les différentes plateformes. Cet énoncé, qui est déposé sur la page Facebook et sur le site Web de l'institution, précise ce qui est acceptable ou pas dans les propos tenus publiquement.

La présence du Protecteur du citoyen sur les réseaux sociaux fait également intervenir des enjeux internes à l'institution. Considérant que les employés ont eux-mêmes une page Facebook et sont susceptibles d'interagir sur les médias sociaux, il est important de les sensibiliser aux notions de confidentialité, de protection de la vie privée et de réputation de l'institution. De la même façon, l'institution doit communiquer au personnel les engagements qu'elle a envers lui, entre autres les moyens pour protéger un employé qui, dans le cadre de son travail, subirait des propos injurieux sur les réseaux sociaux. L'institution a alors un rôle à jouer et l'employé doit savoir qu'il peut

compter sur son support. À lire sur le site Web de l'AOMF : une fiche-conseil qui s'intitule Élaborer sa stratégie de présence sur les réseaux sociaux en 10 étapes.

### **M. David Dannevoye**

Éléments de bio :

- Traducteur-interprète juré auprès des tribunaux de première instance de Namur et Bruxelles
- Attaché parlementaire à la Chambre des représentants de Belgique
- Vice-président de l'Association WBCOM – Communication publique Wallonie-Bruxelles
- Responsable des communications et des relations extérieures auprès du Médiateur de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles

---

*« Il faut laisser place à la créativité, car les médias sociaux le permettent. Même s'il s'agit toujours de communication institutionnelle, les citoyens attendent quelque chose de moins conventionnel, de plus décalé que dans une communication dite classique. » DD*

### **La présentation porte sur le rôle du gestionnaire de communauté ou « community manager ».**

En quoi le rôle du community manager est-il un pivot de la communication sur le Web collaboratif? Il y a deux réponses possibles. La première consiste à voir ce rôle comme une simple évolution 2.0 des fonctions traditionnelles de communication. L'embauche du community manager n'est alors que cosmétique. À l'opposé, l'organisation qui s'apprête à opérer un réel changement se pose les questions suivantes :

- Souhaitons-nous atteindre notre cible autrement?
- Est-ce important pour nous de gagner en visibilité et en notoriété sur le Web?
- Voulons-nous améliorer notre image de marque (les institutions sont aussi des marques)?
- Que disent sur nous la presse et les leaders d'opinion?
- Quelles sont les appréciations sur nos services?
- Que faire en cas de commentaires négatifs?

Il reste ensuite à inscrire ces différentes préoccupations dans un plan de communication global, à élaborer des actions de communications différemment et à se donner les moyens de ses ambitions.

### **Le community manager – au croisement de plusieurs savoir-faire**

Le community manager anime les communautés au moyen de contenus pertinents mettant en avant les actions positives de l'organisation dans le but de créer un capital

de sympathie. Il doit trouver le juste milieu entre, d'une part, publier régulièrement des contenus pour susciter l'attention des fans et, d'autre part, ne pas les inonder (le Médiateur de Wallonie « poste » une fois par jour en moyenne). Pour être efficaces, les publications doivent être relativement courtes (150 à 350 caractères) et être mises en valeur par un visuel (photo, lien avec vignette, vidéo, etc.). Sur Facebook, ce sont les liens et les photos qui fonctionnent le mieux.

Autre attribution, le community manager construit des relations durables, et ce, via les espaces communautaires que sont les forums, blogues, autres réseaux sociaux, plateformes collaboratives. On parle ici de fidélisation. Cette personne doit faire en sorte que le fan se sente spécial pour l'organisation. À titre d'exemple, lorsque le Médiateur participe à un salon, il invite les citoyens à se rendre à son kiosque et leur offre un petit gadget qui porte la mention de l'institution. Il peut aussi poster des photos uniquement sur sa page Facebook (traitement exclusif des fans). Si le Médiateur prend part à un événement spécial, comme le présent colloque, il permet à ses visiteurs Web de suivre l'événement en direct par des photos et infos brèves.

Le community manager effectue également une veille de l'information qui circule sur l'institution afin de savoir ce qui se dit. Il peut ainsi analyser les interactions – insatisfactions, propos diffamatoires, plaintes – afin que l'institution puisse s'ajuster aux attentes et aux besoins exprimés.

Il doit répondre rapidement aux fans qui posent des questions. Le temps de réaction est beaucoup plus rapide qu'avant. Pour faciliter cette quasi-instantanéité, une analyse de risques et la rédaction d'une liste de questions pièges peuvent être rédigées en amont.

Le community manager doit intégrer le principe d'un certain lâcher-prise : les contenus ne lui appartiennent pas en propre et les citoyens contribuent à la création de ce contenu. Il faut donc réfléchir à une « e-collaboration » différente. À l'interne, il lui revient d'inciter les collègues à adhérer à cette nouvelle dynamique, pas nécessairement par conviction, mais au moins par nécessité.

### **La présence de l'institution sur le Web – des moyens de l'optimiser**

- Choisir les réseaux sociaux sur lesquels les publics cibles se trouvent.
- Être sincère.  
Il est important de coller au plus près des attentes du public cible pour ne pas le décevoir.
- Être régulier.  
Il faut donc, avant de se lancer sur les médias sociaux, mesurer le temps qu'on pourra y consacrer pour parvenir à cette régularité.

- Intégrer au site des boutons de partage (boutons like/j'aime ou share/partage).
- Écrire sur le site en fonction du référencement naturel.
- Bien établir sa ligne éditoriale pour le Web. L'institution doit se demander à quel moment elle souhaite communiquer et sous quelle forme.
- Concernant plus particulièrement Facebook, il ne s'agit pas seulement de poster un statut Facebook pour que toute la communauté soit au courant. Les mécanismes de visibilité sont plus complexes. Ainsi, il est démontré que le taux d'atteinte d'une publication diminue très fortement 30 minutes après sa publication.
- À retenir qu'il n'y a pas de recette magique. Ce qui fonctionne pour un compte ne fonctionnera pas nécessairement pour un autre. D'une page à une autre, les « followers », la stratégie et les moyens ne sont pas les mêmes.

Enfin, pour le conférencier, il est important de ne pas supprimer les commentaires négatifs, sauf s'ils sont insultants pour l'institution ou sa communauté. En cas de suppression d'un commentaire, on doit justifier la position de l'institution aux yeux de sa communauté. Il vaut mieux également maîtriser ses propres émotions, réagir rapidement et éventuellement contacter la personne en privé et le faire savoir à la communauté.

### **Des réactions de participants à l'atelier**

**Mme Nathalie Bajos**, directrice de la promotion de l'égalité et de l'accès aux droits chez le Défenseur des droits en France, demande à Mme Trudel si une réflexion a été menée au Protecteur du citoyen sur la nature de la communication en fonction des caractéristiques des populations propres à chaque réseau social. Elle se questionne également sur le type de discours qu'on peut adopter via Facebook, sachant que le public qui s'y trouve est très hétérogène.

À cela, Mme Trudel répond que le Protecteur du citoyen a choisi deux plateformes, Twitter et Facebook. Au départ, Twitter était surtout adopté par les journalistes et les députés, deux cibles que voulait joindre le Protecteur du citoyen. Aujourd'hui, Twitter est utilisé par des catégories de gens plus diversifiées, demeurant toutefois plus informés que le citoyen moyen. Le Protecteur du citoyen achemine cinq tweets par jour pour partager des articles rigoureux, parfois d'opinions opposées. Sur Facebook, c'est



différent : l'institution poste surtout des conseils au citoyen en général. Google + est utilisé à des fins de référencement.

**Mme Katharina Zuegel**, représentante de l'OCDE, demande si des analyses d'impact des actions des ombudsmans sur les médias sociaux ont été réalisées (hausse du nombre de plaignants, notoriété, intérêt des médias, réactions de l'Administration)?

Mme Trudel estime que la visibilité du Protecteur du citoyen s'est accrue auprès des journalistes. Les résultats sont plus difficiles à mesurer quant à la légère hausse des plaintes à laquelle on assiste. Est-ce dû aux médias sociaux? On ne sait pas.

À la même question, Mme Florence Elie, protectrice du citoyen d'Haïti, répond que depuis que son institution utilise les médias sociaux, les journalistes de Port-au-Prince sont beaucoup plus présents qu'avant pour couvrir les nouvelles qui concernent le Protecteur.

M. David Dannevoye précise qu'en utilisant les médias sociaux, le Médiateur ne cherche pas à augmenter le nombre de plaintes qu'il reçoit. Sans avoir mené d'analyse d'impact pour le moment, et encore au tout début de son expérience dans le domaine, il a surtout comme objectif de se faire connaître du citoyen, de prendre contact avec lui régulièrement et de créer chez lui le réflexe de recourir au Médiateur en cas de problème (notoriété).

**Mme Johanne Savard**, ombudsman de Montréal, mentionne que son institution utilise non seulement Facebook et Twitter, mais également un blogue dont les contenus s'inspirent de cas vécus, informent sur les règles applicables et sur les responsabilités de la Ville, et expliquent la nature des services aux citoyens. Facebook et Twitter servent notamment à conduire les internautes vers ce blogue.

**M. Charles Murray**, Ombudsman du Nouveau-Brunswick, considère que la circulation d'une nouvelle sur les réseaux sociaux relève souvent de l'aléatoire. À cet égard, il cite deux informations qui ont suscité un grand intérêt, soit le fait qu'un de ses adjoints soit aussi musicien, et des photos d'un barbecue pour une œuvre de charité (!). Il en a conclu que ce résultat pouvait être intéressant si cela amenait les gens à consulter les autres informations du site.

**M. Mahamat Yacoub Ahmat**, chargé de mission auprès du Médiateur de la République du Tchad, se questionne à savoir si le fait d'insister sur le concept de confidentialité auprès du public peut contribuer à donner l'impression que l'ombudsman favorise une culture du secret. Il veut également savoir si M. Dannevoye utilise parfois la publicité de Google pour accroître la visibilité de ses contenus web. Mme Trudel précise que cela ne cause aucun problème de diriger les citoyens vers le téléphone ou le formulaire sécurisé pour adresser une plainte au Protecteur du citoyen. M. Dannevoye, pour sa part,

mentionne ne pas utiliser la publicité payante de Google et opte plutôt pour le référencement naturel.

## En bref : le bilan des ateliers

### Bilan de l'atelier 1 – *Performance, efficacité et gestion des risques dans les institutions d'ombudsman-médiateur*

---

**M. Claude Dussault**, vice-protecteur au Protecteur du citoyen du Québec, fait la synthèse des présentations et des échanges.

L'exposé de M. Graham Fraser, Commissaire aux langues officielles du Canada, traitait d'un projet – toujours en cours – sur l'évolution des plaintes au sein de son institution afin d'en tirer certaines tendances organisationnelles. Pour ce faire, il a procédé par étalonnage auprès d'une vingtaine d'institutions comparables, au Canada et ailleurs. Le conférencier a livré ses constats dont le suivant : l'efficacité d'un ombudsman ne se mesure pas au nombre de plaintes qu'il reçoit. L'enjeu largement partagé par les ombudsmans consultés est plutôt de traiter et de solutionner des plaintes assortis d'enjeux réels, dans l'intérêt du citoyen.

L'exposé de M. Jacques Beaupré, Directeur de la prévention et des communications à l'Unité permanente anticorruption (UPAC), était axé sur la gestion des menaces à l'intégrité dans les organisations publiques. Le modèle présenté mettait en lumière l'importance, pour une institution qui veut contrer les risques de corruption, d'affirmer ses valeurs, son leadership, les mesures de protection mises en place et sa culture organisationnelle. Le conférencier a mis l'accent sur la nécessité, pour un ombudsman, d'identifier ses facteurs de vulnérabilité par rapport à la corruption/collusion pour mieux faire obstacle au phénomène.

M. Wilfried Affodégon, doctorant à l'Université Laval, a identifié cinq modèles théoriques et empiriques d'évaluation de l'ombudsman axés respectivement sur la sociologie des plaintes, les objectifs de l'ombudsman, ses résultats, le *benchmarking* et l'impact de l'institution. Le conférencier proposait lui-même un modèle intégré faisant principalement intervenir l'environnement externe de l'ombudsman ainsi que sa capacité d'agir, sa motivation et sa performance organisationnelles.

**M. Thierry Giasson**, professeur au Département de science politique à l'Université Laval, fait la synthèse des présentations et des échanges.

Mme Florence Elie, Protectrice du citoyen d'Haïti, a décrit les écueils technologiques et sociodémographiques auxquels son institution fait face dans sa volonté d'établir une communication sur des réseaux sociaux. Les problèmes d'accès à l'électricité de même que l'analphabétisation de plus de la moitié de la population posent des défis considérables. De même, le fournisseur Internet local n'est souvent pas en mesure de fournir la bande passante nécessaire pour avoir accès au Web et véhiculer les contenus utiles.

Mme Joanne Trudel, directrice des communications au Protecteur du citoyen a fait valoir l'importance, au moment de décider de recourir aux médias sociaux, de l'adhésion titulaire de l'institution à cette démarche. Mme Trudel de même que le troisième conférencier, M. David Dannevoye, responsable des communications chez le Médiateur de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles, ont tous deux insisté sur le fait qu'il faut bien comprendre l'environnement particulier du Web pour y assurer une présence efficace. Ainsi, il importe de saisir en quoi les réseaux sociaux ont des modes de communication qui leur sont propres et comment se définit l'infrastructure des technologies employées (Facebook, Twitter principalement). À l'interne, des normes de bonnes pratiques pour les utilisateurs des médias sociaux doivent être diffusées auprès du personnel. Quant à l'implication du gestionnaire de communauté, elle est constante, les réseaux sociaux ne fermant pas à 17 heures, contrairement aux bureaux. D'ailleurs, les pointes d'activité sont souvent en fin de journée, le soir, au moment où les gens reviennent chez eux, consultent le Web et réagissent. L'institution, elle, doit assurer un suivi rapide de ces contributions.

## Pour conclure...

L'assemblée générale des membres de l'AOMF est venue clore le congrès de Québec. Le présent compte rendu ne fait pas état des échanges qui s'y sont tenus, la réunion s'étant déroulée à huis clos, selon les pratiques habituelles. Les personnes souhaitant avoir accès aux propos tenus lors de l'assemblée générale peuvent s'adresser au Secrétariat général de l'AOMF.

Soulignons que **M. Marc Bertrand**, nouveau président de l'AOMF et Médiateur de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles, s'est adressé aux membres présents à l'assemblée générale pour les remercier, entre autres, de la confiance qu'ils lui témoignent en le désignant à la présidence de l'Association pour les trois prochaines années. Parmi ses priorités d'action, on retrouve :

- les droits des enfants;
- le soutien aux jeunes institutions, à celles qui connaissent des réformes profondes et à celles qui éprouvent des difficultés de reconnaissance nationale;
- le renforcement des programmes de formation, à la fois pour les collègues des pays du Sud et pour les ombudsmans européens et américains ainsi que leurs collaborateurs;
- la déontologie, non seulement des ombudsmans et de leurs collaborateurs, mais aussi des agents publics;
- le renforcement des actions communes de l'AOMF avec ses partenaires : OIF, OCDE, AOM, AOMA et IIO.

*« Il est clair que je conçois le travail  
comme un travail collectif avec une équipe.  
C'est cela qui doit nous guider. »*

MB



### DÉCLARATION DE QUÉBEC

**Nous, membres de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie (AOMF), réunis à Québec, du 13 au 15 octobre 2015, à l'occasion du IX<sup>e</sup> Congrès de notre Association,**

Nous fondant sur les Statuts de l'AOMF par lesquels nous nous engageons à promouvoir et à défendre, à travers la Francophonie, la démocratie, l'État de droit et la paix sociale, ainsi qu'à faire respecter les textes nationaux et internationaux sur les droits de la personne, dont la Déclaration universelle des droits de l'Homme et la Déclaration de Bamako,

*Souhaitant contribuer* à l'atteinte des objectifs du *Cadre stratégique de la Francophonie 2015-2022*, et notamment le renforcement de la gouvernance démocratique, des droits de l'Homme, de l'État de droit et du rôle de la société civile;

*Rappelant* le partenariat étroit et privilégié bâti entre l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) et l'AOMF, et rappelant également notre volonté d'établir une collaboration renforcée et pérenne avec l'OIF, et invitant cette dernière à envisager les formes et modalités d'une telle collaboration;

*Considérant* que l'ombudsman et le médiateur sont des institutions de la démocratie qui participent à l'État de droit;

*Considérant* les résolutions n<sup>o</sup> 69/168 (18 décembre 2014), 67/163 (20 décembre 2012), 65/207 (21 décembre 2010) et 63/169 (18 décembre 2008), adoptées par l'Assemblée générale de

l'Organisation des Nations Unies (ONU) et intitulées *Le rôle de l'ombudsman, du médiateur et des autres institutions nationales de défense des droits de l'Homme dans la promotion et la protection des droits de l'Homme*;

*Considérant*

que ces résolutions confirment notamment que l'ombudsman et le médiateur :

- peuvent, dans le cadre de leur mandat, jouer un rôle important dans le règlement du contentieux interne;
- jouent un rôle dans la promotion et la protection des droits de l'Homme et des libertés fondamentales;
- cherchent à favoriser la bonne gouvernance dans les administrations publiques et à améliorer les relations que celles-ci entretiennent avec les citoyens et la qualité des services qu'elles leur dispensent;
- jouent un rôle important en contribuant à faire de l'État de droit une réalité et à faire respecter les principes de justice et d'égalité;
- peuvent jouer un rôle important en donnant des conseils aux gouvernements sur la manière de mettre la législation et les pratiques nationales en conformité avec les obligations internationales qui leur incombent en matière de droit de l'Homme;

*Considérant*

que ces résolutions soulignent l'importance :

- que l'ombudsman et le médiateur soient autonomes et indépendants pour pouvoir examiner toutes les questions entrant dans leurs domaines de compétence;
- de la coopération internationale dans le domaine des droits de l'Homme et rappellent le rôle que les associations régionales et internationales d'ombudsmans et de médiateurs jouent en faveur de cette coopération et de la mise en commun des meilleures pratiques;

*Nous félicitant*

que, par ces résolutions, l'Assemblée générale de l'ONU note avec satisfaction l'action que mènent les associations internationales d'ombudsmans et de médiateurs et, parmi elles, l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie;

*Considérant*

que les *Principes concernant le statut des institutions nationales pour la promotion et la protection des droits de*

*l'homme* (Principes de Paris), contenus dans la résolution n° 48/134 (décembre 2013) de l'Assemblée générale de l'ONU, encouragent les États à fournir le financement et l'infrastructure appropriés pour que les institutions nationales puissent remplir efficacement et en toute indépendance leur mandat;

*Considérant* les engagements inscrits à la Déclaration de Bamako du 3 novembre 2000, et plus spécifiquement ceux relatifs à la consolidation de l'État de droit, à la promotion d'une culture démocratique intériorisée et le plein respect des droits de l'Homme;

*Considérant* que l'ombudsman et le médiateur participent au règlement des différends entre les citoyens et les administrations publiques, de manière souple et sans formalisme, et considérant que ces institutions possèdent une capacité d'intervention qui repose notamment sur la recherche de la raisonnable et de l'équité;

*Considérant* qu'en cela l'ombudsman et le médiateur contribuent à prévenir la judiciarisation inutile des conflits entre les citoyens et les administrations publiques;

*Considérant* que pour exercer de façon pleine et entière leur mission, l'ombudsman et le médiateur doivent bénéficier d'un cadre légal et disposer de mécanismes qui garantissent leur autonomie financière et leur indépendance fonctionnelle effectives;

*Considérant* le devoir d'exemplarité de l'ombudsman et du médiateur, qui doivent agir sans égard à leur intérêt personnel, et l'autodiscipline que peut engendrer leur action auprès des décideurs et des administrations publiques;

*Soulignant* que le fait qu'un gouvernement permette les critiques constructives et les recommandations formulées par une institution d'ombudsman et de médiateur indépendante est un signe de maturité démocratique.

## **1- PRENONS LES ENGAGEMENTS SUIVANTS**

- A. Habilitier et soutenir nos membres pour favoriser le plein exercice de leur mission, notamment face aux exigences accrues en matière d'éthique et de



déontologie, de bonne gouvernance des institutions, d'intégrité et de respect des normes les plus élevées de performance, le tout en s'assurant du respect de l'indépendance de nos membres face aux autorités gouvernementales;

- B. Renforcer notre action, dans les pays membres de la Francophonie, de promotion d'une culture administrative qui respecte l'État de droit et les institutions de la démocratie, de prévention des atteintes à la démocratie, de valorisation de la bonne administration, de l'équité, de la justice, de l'intégrité, du développement durable, du respect des citoyens ainsi que de leurs droits dans la fourniture des services publics et de l'accès à l'emploi dans les administrations publiques sur la seule base des compétences;
- C. Intensifier notre action en matière de promotion et de respect des droits des enfants, celle-ci revêtant un caractère prioritaire et déterminant compte tenu des situations nombreuses et inacceptables de privation de leurs droits fondamentaux et des séquelles inhumaines qui en découlent et qui ne peuvent et ne doivent être tolérées en aucune circonstance et en aucun pays;
- D. Promouvoir et s'assurer du respect de la neutralité et de la diversité dans les administrations publiques et agir afin de prévenir les conflits qui peuvent surgir en cas contraire;
- E. Veiller, dans l'ensemble de nos actions, au respect du caractère universel et inaliénable des droits de l'Homme;
- F. Contribuer à la bonne gestion des enjeux contemporains de médiation en ayant un apport utile et constructif aux organisations internationales suivantes qui œuvrent au respect de la démocratie et de l'État de droit :
  - i) auprès de l'OIF, en poursuivant nos démarches pour la mise en place d'une coopération spécifique entre elle et l'AOMF. Ces démarches mettront de l'avant le mandat et l'expertise de nos membres comme autant de moyens de jouer un rôle plus actif en tant que réseau institutionnel de la Francophonie, notamment dans le cadre des initiatives de l'OIF pour le rétablissement et l'instauration des institutions démocratiques ainsi que pour la promotion et l'accompagnement des bonnes pratiques de gouvernance au sein des services publics des pays membres;
  - ii) auprès de l'ONU, en poursuivant nos efforts pour la mise en œuvre, conformément à la *Rencontre des Présidents des réseaux régionaux et*

*Internationaux des Institutions de la Médiation Institutionnelle*, tenue à Rabat les 6 et 7 juillet 2015, de la *Déclaration de Marrakech sur la Médiation Institutionnelle* du 28 novembre 2014, laquelle Déclaration vise la promotion et le renforcement des efforts des Associations régionales et internationales d'ombudsmans et de médiateurs afin de faire acquérir à la Médiation Institutionnelle la place qu'elle mérite au regard de la protection des droits de l'Homme et du respect des droits des citoyens par l'Administration;

- iii) auprès de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), en poursuivant nos efforts pour établir un partenariat de coopération qui aurait pour but de renforcer l'impact des institutions d'ombudsman et de médiateur dans l'établissement d'un secteur public efficace et au service du citoyen, de rétablir la confiance dans le secteur public, et de créer des conditions pour une croissance inclusive afin de combler l'écart au chapitre de l'équité entre différentes catégories sociales.
  - iv) auprès des organisations régionales, en promouvant auprès d'elles l'expérience des ombudsmans et médiateurs dans les processus de négociation et de médiation dans les crises et les conflits.
- G. Renforcer la coopération entre l'AOMF et les autres associations d'ombudsmans et de médiateurs et apporter une assistance mutuelle aux institutions qui le requièrent.
- H. Encourager nos membres à demander, en les accompagnant, leur accréditation auprès du Comité international de coordination des institutions nationales pour la promotion et la protection des droits de l'Homme, afin de pouvoir interagir efficacement avec les organes compétents de l'ONU chargés de la défense des droits de l'Homme, et ce conformément à l'appel de l'Assemblée générale des Nations Unies formulé dans les résolutions précitées.

## **2- CONSTATONS AVEC INQUIÉTUDE**

- A. Les événements et actes survenus au cours des dernières années qui sont contraires à la démocratie et à l'intérêt public concernant l'intégrité des institutions d'ombudsman et de médiateur, dont la non-reconnaissance de la légitimité ainsi que l'absence de cadre légal garantissant leur autonomie financière et leur indépendance fonctionnelle effectives. Plus

spécifiquement, nous dénonçons les situations suivantes pour lesquelles nous exprimons notre inquiétude :

- i) L'absence de rétablissement de l'institution du Médiateur de la République centrafricaine, et ce en contradiction avec la *Résolution de l'AOMF sur le rétablissement de l'institution de médiation en République centrafricaine*, adoptée le 28 novembre 2013;
- ii) Les modifications à la loi constitutive de l'Avocat du peuple d'Albanie qui précarisent son indépendance et limitent sa liberté d'action, et ce malgré la *Déclaration de soutien à l'institution de l'Avocat du peuple d'Albanie* adoptée par l'AOMF le 8 octobre 2014;

B. Le durcissement des conditions d'accès des candidats réfugiés, notamment dans les États de l'Espace Schengen.

### **3- APPELONS LES ÉTATS CONCERNÉS**

À assurer le respect du droit d'asile conformément à la Convention relative au statut des réfugiés ainsi que le caractère universel du principe d'égalité entre ressortissants nationaux et étrangers, s'agissant de la garantie des droits fondamentaux attachés à la personne humaine, et insistons pour que les autorités compétentes accordent une importance particulière au respect des droits des enfants en situation d'immigration précaire, notamment quant aux privations indues de leur liberté ainsi qu'en matière d'accès à la scolarisation et aux services de santé, et ce conformément à la Convention relative aux droits de l'enfant.

**Nous, Membres de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie,**

adoptons la présente Déclaration.

Québec, le 15 octobre 2015

## Annexe 2 : la liste des participants

### Institutions membres

ALBANIE	Avocat du peuple	M. Igli Totozani	Ombudsman
ALBANIE	Avocat du peuple	M. Milton Nushi	Conseiller
BELGIQUE	Délégué général de la communauté française aux droits de l'enfant	M. Bernard De Vos	Délégué général aux droits de l'enfant
BELGIQUE	Méiateur de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles	M. Marc Bertrand	Méiateur
BELGIQUE	Méiateur de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles	M. David Dannevoye	Responsable communications et relations extérieures
BELGIQUE	Méiateur fédéral	Mme Catherine De Bruecker	Médiatrice fédérale
BELGIQUE	Méiateur fédéral	Mme Kim Anh Nguyen	Forensic auditor
BELGIQUE	Méiateur fédéral	M. Pierre Charlot	Chargé de communication
BELGIQUE	Méiateur fédéral	M. Jean-Marc Jeanfils	Méiateur pour les voyageurs ferroviaires
BELGIQUE	Service de médiation pensions Belgique	M. Tony Van Der Steen	Ombudsman
BÉNIN	Méiateur de la République	M. Oswald Padonou	Directeur de la coopération internationale
BÉNIN	Méiateur de la République	Mme Gwladys Gandaho	Chargée de mission
BURKINA FASO	Méiateur du Faso	Mme Alima Déborah Traore	Méiateur
BURKINA FASO	Méiateur du Faso	Mme Marie-Françoise Ouedraogo	Directeur de cabinet
CANADA	Commissariat aux langues officielles	M. Graham Fraser	Commissaire aux langues officielles
CANADA	Commissariat aux langues officielles	M. David Johnston	Représentant du Commissaire au Québec
CANADA	Défenseur des enfants et de la jeunesse	Mme Sarah Dennene	Directrice de la communication, de l'éducation et de la sensibilisation
CANADA	Ombudsman de l'Ontario	M. Jean-Frédéric Hübsch	Avocat
CANADA	Ombudsman de Montréal	Mme Johanne Savard	Ombudsman
CANADA	Ombudsman du Nouveau-Brunswick	M. Charles Murray	Ombudsman
CANADA	Ombudsman du Nouveau-Brunswick	M. François Levert	Directeur des enquêtes

CANADA	Protecteur du citoyen du Québec	Mme Raymonde Saint-Germain	Protectrice du citoyen
CANADA	Protecteur du citoyen du Québec	M. Claude Dussault	Vice-protecteur/Service aux citoyens et aux usagers
CANADA	Protecteur du citoyen du Québec	M. Jean-François Bernier	Vice-protecteur/Affaires institutionnelles et prévention
CANADA	Protecteur du citoyen	Mme Joanne Trudel	Directrice des communications
CÔTE D'IVOIRE	Méiateur de la République	M. Daouda Tanon	Directeur de cabinet
CÔTE D'IVOIRE	Méiateur de la République	M. Tanguy Dimitri Ulrich Kone	Directeur des affaires juridiques et des requêtes
ESPAGNE	Sindic de Greuges de Catalunya (Ombudsman de la Catalogne)	M. Rafael Ribo	Ombudsman
ESPAGNE	Sindic de Greuges de Catalunya (Ombudsman de la Catalogne)	Mme Judith Macaya	Directrice de cabinet
FRANCE	Défenseur des droits	M. Jacques Toubon	Défenseur des droits
FRANCE	Défenseur des droits	Mme Geneviève Avenard	Défenseuse des droits/Adjointe du Défenseur des droits
FRANCE	Défenseur des droits	Mme Nathalie Bajos	Directrice de la Promotion de l'égalité et de l'accès aux droits
FRANCE	Défenseur des droits	Mme Stéphanie Carrère	Secrétaire permanente de l'AOMF/chargée de mission affaires internationales
FRANCE	Défenseur des droits	M. Richard Senghor	Secrétaire général
HAÏTI	Office de la Protection du citoyen	Mme Florence Elie	Protectrice du citoyen
LUXEMBOURG	Méiateur du Grand-Duché	Mme Lydie Err	Ombudsman
MADAGASCAR	Méiateur de la République	Mme Monique Andreas Esoavelomandroso	Méiateur
MADAGASCAR	Méiateur de la République	Mme Vanessa Bokossy	Assistante
MADAGASCAR	Méiateur de la République	M. Hery Philippe Rakotoarison	Conseiller technique du Méiateur
MALI	Méiateur de la République	M. Baba Akhib Haïdara	Méiateur
MALI	Méiateur de la République	M. Ahmadou Demba Diallo	Chargé de mission
MAROC	Méiateur du Royaume du Maroc	M. Abdelaziz Benzakour	Méiateur
MAROC	Méiateur du Royaume du Maroc	M. Mohamed Lididi	Secrétaire général
MAURICE	Ombudsman	M. Soleman Mamode Hattea	Ombudsman
MAURICE	Ombudspersonne pour les enfants	Mme Rookmeenee Narainamah Narayan	Ombudspersonne
MAURITANIE	Méiateur de la République	M. Sid'Ahmed Abdy	Méiateur
MOLDAVIE	Avocat parlementaire et Centre des droits de l'Homme	M. Mihail Cotorobai	Avocat du peuple (Ombudsman)

NIGER	Méiateur de la République	M. Amadou Cheiffou	Méiateur
NIGER	Méiateur de la République	Mme Amina Abdourhaman	Secrétaire générale
ROUMANIE	Avocat du Peuple	M. Victor Ciorbea	People's Advocate
SÉNÉGAL	Méiateur de la République	M. Mamadou Cherif Thiam	Chargé de mission
SÉNÉGAL	Méiateur de la République	Mme Aminata Diene Paye	Chargée de mission
SUISSE	Bureau cantonal de médiation administrative du Canton de Vaud	M. Lionel Zighetti	Adjoint/Responsable des relations internationales
TCHAD	Méiateur de la République	M. Ali Souleymane Bachar	Méiateur
TCHAD	Méiateur de la République	M. Mahamat Yacoub Ahmat	Conseiller chargé de mission auprès du Méiateur
TCHAD	Méiateur de la République	M. Jacob Toumar Nayo	Directeur de cabinet
TUNISIE	Méiateur administratif	Mme Fatma Zahra Ben Mahmoud	Méiateur
TUNISIE	Méiateur administratif	M. Mohamed Khattech	Directeur général/Chargé de mission
TUNISIE	Méiateur administratif	Mme Najet Gharbi ép. Kadri	Directeur général/Chargée de mission

### Observateurs, conférenciers et autres invités

CANADA	Chaire de recherche sur la démocratie et les institutions parlementaires (Université Laval)	M. Sèyivè Wilfried Affodégon	Candidat au doctorat en science politique
CANADA	Chaire Raoul-Dandurand	M. Sami Aoun	Directeur, Observatoire sur le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord
CANADA	Commissariat aux services en français	M. François Boileau	Commissaire
CANADA	Ministère des Relations internationales et de la Francophonie	M. Jean-Stéphane Bernard	Sous-ministre
CANADA	Ministère des Relations internationales et de la Francophonie	Mme Christina Vigna	Directrice – Francophonie et solidarité internationale
CANADA	Ministère des Relations internationales et de la Francophonie	Mme Lily Pol Neveu	Coordonnatrice – Droits de la personne et Affaires autochtones
CANADA		M. Marc-André Dowd	Avocat, doctorant en droit public, ex-vice-président de la Commission des droits de la personne et de la jeunesse et ex-vice-protecteur du citoyen
CANADA	Réseau des compétences électorales	M. Simon Mélançon	Conseiller en coopération

	francophones (RECEF)		internationale
CANADA	Transparency International	Mme Huguette Labelle	Ex-présidente
CANADA	Unité permanente anticorruption (UPAC)	M. Robert Lafrenière	Commissaire à la lutte contre la corruption et Directeur de l'UPAC
CANADA	Unité permanente anticorruption (UPAC)	M. Jacques Beaupré	Directeur de la prévention et des communications
CANADA	Université Laval	M. Thierry Giasson	Professeur agrégé
ÉGYPTE	Conseil national des droits de l'homme	Mme Ingy El Charnouby	Chercheuse à l'Unité des projets et des conférences/Coordonnatrice du pôle francophone
FRANCE	Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)	Mme Katharina Zuegel	Analyste politique
FRANCE	Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)	Mme Blagovesta Maneva-Sleyman	Experte en gestion publique
FRANCE	Organisation internationale de la Francophonie (OIF)	Mme Caroline Nokerman	Responsable de la coordination des réseaux institutionnels de la Francophonie
KOSOVO	Ombudsperson institution du Kosovo	M. Hajdari Niman	Conseiller juridique
LUXEMBOURG	Ombuds Comité pour les Droits de l'Enfant	M. René Schlechter	Ombudsman pour les droits de l'enfant
MONACO	Haut Commissariat à la protection des droits, des libertés et à la médiation	Mme Cécile Vacarie-Bernard	Adjointe du Haut-commissaire
MONACO	Haut Commissariat à la protection des droits, des libertés et à la médiation	Mme Anne Eastwood	Haut commissaire
MOZAMBIQUE	Provedor de Justiça de Moçambique	M. José Ibraimo Abudo	Ombudsman
MOZAMBIQUE	Provedor de Justiça de Moçambique	M. Jeremias Clemente Malôa	Conseiller Médiateur
SÉNÉGAL	Cellule d'appui à la Protection de l'Enfance (CAPE), Présidence de la République	Mme Ramatoulaye Ndao Diouf	Conseiller spécial de M. le Président de la République/Coordonnatrice de la CAPE
TOGO	Médiateur de la République	Mme Awa Nana Daboya	Médiateur
TOGO	Médiateur de la République	M. Dago Yabre	Fonctionnaire d'État