



SESSION 3: Comment les institutions de médiation peuvent-elles maintenir la stabilité et rendre leur dynamique durable ?

Introduction

La consolidation de la démocratie repose largement sur l'existence de mécanismes de contrôle de l'exercice du pouvoir. Les institutions de médiation jouent un rôle important à cet égard, mais elles doivent être indépendantes pour pouvoir exercer leurs fonctions sans ingérence gouvernementale.

L'indépendance est peut-être l'attribut le plus important que ces institutions doivent posséder pour surveiller efficacement le travail des institutions qu'elles sont chargées de superviser. Et en effet, l'indépendance permet aux institutions de médiation de maintenir la dynamique en leur fournissant l'espace nécessaire pour effectuer leur travail, sans influence indue - dans un contexte de pression politique croissante.

Indépendance

L'indépendance d'une institution de médiations est tridimensionnelle : l'indépendance institutionnelle, l'indépendance opérationnelle et l'indépendance personnelle.

L'indépendance institutionnelle se rapporte à la relation entre les institutions de médiation et les autres organes étatique. Il s'agit d'un ensemble de dispositions légales, de mesures organisationnelles et budgétaires adoptées pour garantir l'indépendance d'un organisme face au gouvernement, mais surtout face aux organes que l'institution est chargée de superviser.

En termes **d'indépendance institutionnelle**, les institutions internes, tels que les inspecteurs généraux, peuvent être présentés comme moins souhaitables que d'autres formes d'institutions de médiations puisqu'ils font structurellement partie de l'organe qu'ils sont chargés de superviser. Cependant, de tels organismes peuvent présenter un avantage significatif en termes d'efficacité ! Ils peuvent accéder plus facilement aux soldats et recevoir les protestations avec plus de facilité. Les membres des forces armées sont susceptibles de mieux les connaître et ceux-ci sont plus susceptibles de disposer des connaissances institutionnelles et contextuelles pour mener à bien leur travail.

L'indépendance opérationnelle fait référence à la liberté de décider de l'affaire à poursuivre, des méthodes utilisées et de la capacité à mener des enquêtes jusqu'à leur conclusion. Cette forme d'indépendance sous-entend que les activités des institutions de médiation ne soient pas subordonnées aux décisions d'autres acteurs. Concrètement, cela signifie que les institutions de médiation devraient se voir accorder le droit « d'enquêtes de leur propre initiative » (la capacité de traiter un problème sans protestation ou requête déclenchante) et d'étendre les griefs individuels à une enquête systémique.

Enfin, l'indépendance personnelle est requise de la part du chef et des membres du personnel. En d'autres termes, le médiateur devrait s'abstenir d'agir au nom d'intérêts ou de motivations



personnelles. Ils devraient éviter de s'adonner à des activités qui pourraient donner l'impression de créer un conflit d'intérêt. Cette partialité (perçue) peut légitimement donner au protestataire la conviction que sa plainte sera traitée de manière injuste et inefficace.

Alors que l'indépendance institutionnelle et opérationnelle peut être garantie par la loi et les dispositions législatives, l'indépendance personnelle est plus difficile à réaliser car, contrairement à la précédente celle-ci repose en grande partie sur la perception d'indépendance et d'impartialité. Elle peut cependant elle aussi être légiférée en incluant par exemple des dispositions interdisant certaines affiliations politiques ou expériences professionnelles antérieures.

Comment le travail des institutions de médiation est-il affecté par l'indépendance?

Bien qu'il semble exister un consensus intuitif sur le fait que plus une institution est indépendante, plus elle est efficace et vice-versa, la notion d'indépendance des institutions de médiations peut en réalité devenir une arme à double tranchant.

Dans la pratique, la capacité des institutions de médiation à s'acquitter efficacement de leur mission - et cela reste particulièrement vrai dans un environnement difficile - peut être fonction du degré d'interdépendance personnelle, plutôt que d'indépendance, que l'institution entretient avec l'organe qu'elle supervise.

Les institutions de médiations ne sont pas dotées d'une capacité coercitive de répression. Elles s'appuient principalement sur des recommandations et persuadent les forces armées de se conformer aux conclusions de leurs enquêtes. Dans un tel contexte, une certaine « proximité » entre l'institution en charge du suivi et les organismes surveillés peut présenter certains avantages.

Discussion

1. Quelles sont les conditions préalables pour que votre institution atteigne un niveau d'indépendance minimal/critique afin d'être efficace ?
2. Comment déterminez-vous quels niveaux d'indépendance (institutionnels, opérationnels et personnels) produisent les résultats les plus efficaces dans votre contexte ?
3. Indépendance effective (formelle) contre perception d'indépendance : L'une peut-elle aller sans l'autre ? Pensez-vous que l'une est plus importante que l'autre ?
4. Si nous admettons qu'un médiateur doit maintenir un certain équilibre entre un certain degré de dépendance et un certain degré d'indépendance :
 - Pouvez-vous penser à des exemples concrets que vous avez dû traiter ?
 - Pouvez-vous explorer les avantages et les inconvénients de cet équilibre ?
 - Dans votre vie professionnelle, réussissez-vous toujours à maintenir l'équilibre ?
 - Comment empêchez-vous de vous retrouver à l'extrémité du spectre ?
5. Quelle est l'importance de la notion de « charisme » dans votre travail ?