



Session 4

Comment les institutions de médiation peuvent-elles répondre aux crises et aux menaces?

Lors de la préparation de cette conférence, les participants ont été invités à identifier les obstacles et les défis auxquels leur institutions est confronté. Parmi les menaces énumérées, une importante majorité a indiqué être préoccupée par les éléments suivants ; l'impact des coupes budgétaires (68%), le manque de coopération avec le ministère de la Défense (62%), le non-respect de leurs recommandations ou les lacunes de mises en œuvre (62%). Une majorité a également indiqué être préoccupé par les répercussions d'une couverture médiatique négative (58%), de réductions d'effectifs (55%) et d'attaques politiques contre la crédibilité de leur bureau (53%). Au contraire, la plupart des personnes interrogées ne se sentaient pas concernées par un éventuel désintérêt pour le travail de leur institution (62%), un manque de confiance de la part du public (58%), ne considéraient pas que leur mandat était peut-être trop étroit pour mener à bien leurs tâches (55%) et enfin ne considéraient pas que le niveau de coopération avec le parlement soit problématique (51%). Cela étant dit, il convient d'ajouter que bien qu'une majorité de participants ne soit pas inquiète de ces éléments, une minorité relativement importante s'en inquiète.

Menaces – Ressources inadaptées

Les coupes budgétaires ont été identifiées comme étant la menace la plus préoccupante pour les institutions de médiation. Etroitement liée à cette question est la question de la réduction des effectifs provoquée par ces mêmes coupes budgétaires mais aussi celle du manque de ressources en général : manque d'espace de bureau, d'équipement, de logiciels et de technologies.

L'affectation du budget annuel est intrinsèque à ce sujet : si le budget d'une institution varie d'une année sur l'autre ou s'il diminue régulièrement, cela peut avoir un effet assez sérieux sur la planification et, en fin de compte, sur le succès même de la mise en œuvre du mandat d'une institution. Avoir des budgets réguliers et prévisibles, même s'ils sont encore insuffisants, permettent au moins une planification réaliste pour l'année en cours et les suivantes.

Fait intéressant, selon le même questionnaire, environ un tiers de ceux qui ont été interrogés ont mentionné que leur budget avait augmenté au cours des trois dernières années et seulement 15% environ avaient indiqué une diminution.

Bonnes pratiques

Nous avons pu recueillir grâce à vos réponses certaines bonnes pratiques en la matière. Certaines institutions bénéficient d'un financement pluriannuel permettant une planification à long terme. Certaines institutions ont également obtenu la garantie d'un pourcentage spécifique du budget total de l'État – autrement dit, si le budget total fluctue (Diminue ou augmente) le budget de l'institution suivra la même courbe. Un dernier exemple intéressant est celui de l'inspecteur général du département de la Défense des États-Unis, qui a pour mandat de lutter contre la fraude et le gaspillage et qui justifie son travail en termes financiers de fraude et de gaspillage.

Manque de coopération avec le ministère de la défense

Les institutions de médiation ne rencontrent souvent aucune réponse ou des réponses très lentes lorsqu'elles demandent des informations au ministère de la Défense. Cela à son tour ralenti l'enquête de l'institution et nuit a fortiori au plaignant. Souvent, le ministère de la Défense dira que des informations sont sensibles ou classifiées à tard pour retarder le processus d'enquête. Le refus d'accès à certains lieux, le fait de demander de longs délais de préavis avant d'effectuer des visites sur place nuisent également à la capacité des institutions de médiation de s'acquitter de leur mission. Enfin, le ministère de la Défense peut se montrer réticent dans la mise en œuvre des recommandations comme nous le voyons ci-dessous.

Bonnes pratiques

Pour que les institutions de médiation des forces armées puissent s'acquitter de leur mandat, elles doivent développer une relation de travail pragmatique avec le ministère de la Défense. Parmi les exemples concrets de bonnes pratiques partagés par les participants, citons la mise en place de points d'entrée au sein du ministère garantissant ainsi, au minimum, que les demandes parviennent à la personne compétente. Un autre exemple, bien que cela puisse paraître évident, consiste à exercer régulièrement ses pouvoirs : si une



institution a le mandat d'organiser des visites sur site, elle veillera à ce que le ministère de la Défense soit informé de ce droit de manière régulière et qu'il ne tente pas d'en entraver la mise en œuvre. Ces mêmes visites de site peuvent se révéler un outil utile pour mettre sur pied un réseau au sein du ministère de la Défense. Ce réseau permet de développer des contacts personnels avec des responsables-clés du ministère de la Défense mobilisable en cas d'obstruction. Il peut également être utile d'établir une relation de travail avec les mécanismes de gestion de plaintes interne au Ministère (les Inspecteurs généraux). Étant donné que les bureaux ont des mandats similaires et ces derniers se chevauchent souvent, il peut être utile de coordonner les activités de ces deux institutions sur des sujets pertinents pour les deux institutions et créer ainsi potentiellement un partenaire de confiance au sein du ministère de la Défense.

Recommandations non mises en œuvre

Comme indiqué ci-dessus, même si une institution dispose de toutes les ressources nécessaires et d'un accès à toutes les informations et à tous les sites, elle ne saurait mener à bien sa mission si ses recommandations ne sont pas mises en œuvre. La coopération avec le ministère de la Défense est étroitement liée à sa volonté de mettre en œuvre les recommandations. En effet, les recommandations n'étant que suggestions non contraignantes sur la façon de résoudre un problème, les institutions de médiation dépendent de la volonté de coopération du ministère de la Défense.

Bonnes pratiques

Premièrement, une institution de médiation doit savoir si ses recommandations sont mises en œuvre ou non. Cela nécessite un suivi systématique de la mise en œuvre des recommandations pour s'informer des progrès accomplis et être prêtes à agir lorsque les recommandations ne sont pas appliquées. Afin que les institutions soient en mesure de rendre des comptes au Parlement, celles-ci doivent être prêtes à signaler le non-respect de leurs recommandations aux instances parlementaires concernées - généralement le comité de défense - qui peuvent utiliser leurs pouvoirs pour encourager le Ministère de la Défense à les mettre en œuvre. Cela étant dit, la majorité des participants à cette ICOAF ont répondu ne pas être préoccupé par un éventuel manque de coopération avec le Parlement. Aussi, nous pouvons considérer que la majorité des participants entretiennent de bonnes relations de travail avec ce dernier. Dans cet esprit, les institutions de médiation doivent être prêtes à utiliser activement leurs réseaux relationnels afin de garantir l'application de leurs recommandations.

Couverture médiatique négative

Une couverture médiatique négative peut gravement nuire à la réputation d'une institution, que l'information véhiculée soit exacte ou non. Un nombre non négligeable de participants a indiqué être préoccupé par la couverture médiatique à laquelle est sujette leur institution. Développer une stratégie et prendre des mesures rapides pour réagir à la couverture médiatique est important, en particulier à l'ère des médias sociaux.

Bonnes pratiques

Afin de lutter contre une mauvaise couverture médiatique, il convient d'agir en amont et développer des stratégies médiatiques. Cela implique d'être présent sur les médias sociaux et de surveiller les reportages impliquant votre institution. En 2017, le DCAF a publié un guide qui pourrait se révéler utile sur la manière dont les institutions de médiation peuvent utiliser plus efficacement les médias sociaux¹. Générer une couverture médiatique positive est un autre moyen pratique de lutter contre la couverture médiatique négative : En publiant des reportages et en cherchant à promouvoir des exemples couronnés de succès de leur travail, les institutions de médiation peuvent également générer une couverture médiatique positive et améliorer la réputation de leur institution auprès du public.

Question for discussion

- Comment votre bureau fait-il face aux manques de ressources ?
- Comment, en terme pratique, votre bureau a-t-il amélioré sa coopération avec le ministère de la Défense ?
- Quels sont les moyens pratiques utilisés par votre bureau pour améliorer la mise en œuvre de ses recommandations ?
- Quels sont les moyens utilisés par votre bureau pour améliorer sa réputation vis à vis des médias ?

¹ <https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Social-Media-Guide-Ombuds-Institutions.pdf>