



HAUT COMMISSARIAT
À LA PROTECTION DES DROITS
DES LIBERTÉS ET À LA MÉDIATION
PRINCIPAUTÉ DE MONACO



ASSOCIATION DES OMBUDSMANS ET
MÉDIATEURS DE LA FRANCOPHONIE

Les relations de l'Ombudsman avec les Administrations :

causes des problèmes et solutions possibles



- Un **sujet révélateur** en soi
- Un **paradoxe** : l'Ombudsman qui existe pour résoudre les difficultés entre les Administrations et les citoyens se heurte en pratique fréquemment aux mêmes difficultés que les citoyens pour dialoguer avec les Administrations et se faire entendre d'elles
- Une **évidence** : la médiation étant un processus non contraignant, la clef de la réussite du dispositif repose sur une collaboration efficace avec les Administrations, gage de la faculté de l'Ombudsman de proposer des solutions adaptées qui seront écoutées et suivies

**Pourquoi un dispositif « gagnant-gagnant » pour tous
achoppe-t-il parfois dans sa mise en œuvre ?**



I – Typologie des causes des difficultés dans les relations avec les Administrations

❖ Les causes culturelles

- ✓ Une culture du dialogue étrangère aux habitudes administratives
- ✓ La réactivité et la transparence, deux « points faibles » de l'Administration
- ✓ Une « justice du compromis » qui ne coule pas de source en matière administrative

❖ Les causes psychologiques

- ✓ Une réalité : une saisine de l'Ombudsman = un problème pour l'Administration
- ✓ Un problème de perception : l'Ombudsman = l' « avocat » du citoyen
- ✓ Une réticence naturelle : la crainte du tiers indépendant et extérieur
- ✓ Un adversaire à ne pas sous-estimer : la **résistance au changement**

❖ Les causes systémiques

- ✓ Un dispositif souple pour le citoyen mais lourd et invasif pour les Administrations
- ✓ Une « fenêtre de tir » réduite : le caractère non suspensif du recours à l'Ombudsman
- ✓ Des frontières floues entre confidentialité et transparence
- ✓ Un positionnement ambivalent de l'Ombudsman :
 - Un double visage : « arrondir les angles » ou « taper du poing sur la table » avec les mêmes interlocuteurs
 - Au-delà de la résolution des situations individuelles, un rôle d'alerte et d'aiguillon souvent mal compris



II- Déclinaisons des problèmes et pistes de solutions

II-1 Dans la phase d'instruction

- Difficultés de **prise en compte diligente** des sollicitations de l'Ombudsman
 - Réponses tardives, réponses incomplètes
 - Non communication de documents
 - L'arme absolue : la non réponse

- Une **coopération fluctuante** en fonction :
 - des administrations
 - de la problématique

- Lourdeur des procédures écrites : **Quid de la gestion de l'urgence?**



Comment tenter de surmonter les difficultés ?

- ❖ **Un constat : nos institutions sont inégalement armées pour faire face au manque de coopération de leurs interlocuteurs**
 - ✓ **Utilité et limites des moyens « de contrainte » à disposition de l'Ombudsman**
 - Fixation des délais de réponse
 - Pouvoir d'injonction / vérifications sur place / délit d'entrave

- ❖ **Une nécessité : la recherche de souplesse et d'efficacité dans le dialogue**
 - Identifier les bonnes modalités de prise de contact (téléphone, écrit, mail)
 - Identifier le bon niveau des interlocuteurs
 - Privilégier les contacts directs pour aller chercher l'information à la source
 - Définir de façon concertée des méthodes de travail adaptées permettant de répondre au souci de célérité de l'Ombudsman tout en tenant compte des contraintes de l'administration concernée (exemple belge : modalités de collaboration formalisées au sein de protocoles d'accord)

⇒ À évaluer et ajuster périodiquement



II- Déclinaison des problèmes et pistes de solution

II-2 Dans la phase de recommandation

➤ Difficultés liées à la **prise en compte des recommandations**

- ✓ Condition d'utilité pour le citoyen mais également de crédibilité pour l'Institution
- ✓ Causes de non mise en œuvre :
 - Divergence des points de vue mais également parfois manque d'examen consciencieux
 - Hiérarchisation des priorités par l'Administration



II- Déclinaison des problèmes et pistes de solution

II-2 Dans la phase de règlement amiable / recommandation

Comment améliorer l'écoute au stade des recommandations ?

❖ En amont :

- ✓ Le cas échéant, recueillir les observations de l'Administration préalablement à l'élaboration de la recommandation envisagée (prise de conscience des réalités et de l'impact de la recommandation)
- ✓ Adapter le format des recommandations pour faciliter leur prise en compte
- ✓ Organiser une restitution verbale avec les décideurs pour mieux convaincre, en assurant un examen au niveau d'expertise requis (ex. direction juridique)

❖ En aval :

- ✓ **Un seul remède : la persévérance !!**
 - Effectuer un suivi contradictoire régulier des recommandations générales
 - Effectuer un suivi public de la mise en œuvre des recommandations dans le rapport annuel
 - S'appuyer sur des « institutions relais » (ex: Parlement pour les recommandations visant des évolutions législatives, Conseil économique et social, éventuellement société civile)
 - S'appuyer sur la presse et les médias : communiquer autour des recommandations prioritaires pour l'Ombudsman pour accélérer leur mise en oeuvre



III. Les solutions transversales

Un subtil équilibre entre deux impératifs :

- ❖ Cultiver la **relation de confiance** et un **climat de bonne collaboration** avec les interlocuteurs administratifs
 - ✓ Sensibiliser les décideurs et les fonctionnaires au rôle de l'Ombudsman
 - ✓ Mettre en place une concertation périodique
 - ✓ Mettre en valeur l'action de l'Administration quand elle s'auto-corrige
 - ✓ Mettre en valeur l'action de l'Ombudsman pour le compte des Administrations

- ❖ Affirmer l'**indépendance** de l'Institution / faire respecter **ses prérogatives** et le **droit à la médiation** des citoyens
 - ✓ Dénoncer les dysfonctionnements dans le dialogue lorsqu'ils existent
 - ✓ Savoir « taper du poing sur la table » quand l'Administration ne joue pas le jeu...



EN CONCLUSION....

- Un inlassable travail de pédagogie, de concertation et de vigilance pour renforcer la collaboration des Administrations au processus
- L'importance de coopérer avec les homologues pour s'inspirer des bonnes pratiques (réseaux et visites d'études)
- L'intérêt d'un lobbying de l'Institution pour faire évoluer les « règles du jeu » (modification des textes) ?



HAUT COMMISSARIAT

À LA PROTECTION DES DROITS
DES LIBERTÉS ET À LA MÉDIATION

PRINCIPAUTÉ DE MONACO



Merci de votre écoute