

**Présenté par Mme Alima Déborah TRAORE/DIALLO Ancien-Médiateur du Faso
(Burkina Faso)**

**Thème du webinaire : Compétence en matière de
rédaction d'un Rapport Annuel dans une Institution de
Médiation : le Rapport Annuel du Médiateur du Faso.**

Introduction

Le présent thème est relatif à l'élaboration des rapports d'activités des Ombudsmans/médiateurs.

Avant d'aborder le sujet à proprement parlé, il est opportun de souligner que les règles qui régissent l'exercice de la fonction de Médiateur sont contenues dans les textes organisant chaque bureau de médiation institutionnelle.

Chaque pays dispose soit d'une loi organique, d'une charte, d'une constitution ou d'un cadre législatif de référence, exposant les principes liés à la fonction d'Ombudsman.

Toutefois, parmi ces normes propres à chaque pays, il en existe qui sont des principes standards, communs à la quasi-totalité de la communauté des Médiateurs : Elles sont

appelées normes et principes éthiques pour l'exercice de la profession de Médiateur. Ces principes sont entre autres, **l'indépendance, la neutralité, l'impartialité, la confidentialité** etc.

Parmi ces principes, celui de **l'Indépendance** mérite d'être abordé parce qu'il est l'élément clé du fonctionnement des bureaux.

S'agissant du Médiateur du Faso, il faut préciser qu'il est une Autorité Administrative Indépendante. Le bureau du Médiateur du Faso, de même que le titulaire de la fonction **sont indépendants des autres unités administratives présentes dans le paysage institutionnel.**

Dans la limite de ses attributions, le Médiateur du Faso ne reçoit d'instruction d'aucune autre autorité. Cette indépendance est confortée par les éléments ci-après :

- **La prestation de serment** ; Cérémonie au cours de laquelle le Médiateur du Faso prête serment devant le Conseil Constitutionnel « de bien et fidèlement remplir sa fonction de Médiateur en toute **indépendance** et impartialité ».
- **Le pouvoir absolu de nomination de ses collaborateurs** ;
- **Le caractère non renouvelable de son mandat** ; un mandat de 5 ans
- **L'irrévocabilité de son mandat** ; il ne peut être mis fin à son mandat avant l'arrivée du terme, sauf en cas d'empêchement absolu constaté par le Conseil Constitutionnel.
- **L'immunité juridictionnelle** : le Médiateur du Faso ne peut être poursuivi, recherché, arrêté, détenu, ou jugé en raison des opinions qu'il émet ou des actes qu'il accomplit dans l'exercice de ses fonctions,

-Les incompatibilités de fonction : Sa fonction est incompatible avec tout autre mandat, notamment politique. **Le Médiateur du Faso est le 5^{ème} Personnage de l'Etat.**

L'indépendance du Médiateur du Faso est également budgétaire. En effet, il est l'ordonnateur des crédits que l'Etat lui alloue et il applique donc les règles de la comptabilité publique. Aussi, même s'il produit ses comptes de gestion à **posteriori** à la Cour des Comptes, il est quand même tenu d'une **obligation de redevabilité et de transparence**, qui sont des principes essentiels de la **BONNE GOUVERNANCE**.

C'est pourquoi dans ses relations avec le parlement, le Médiateur du Faso élabore **un Rapport d'Activités chaque année.**

L'élaboration du Rapport d'Activités objet de notre conférence de ce jour, relève donc d'un principe légal : **Article 27 de la loi Organique** qui régit le fonctionnement et les attributions du Médiateur du Faso.

En préliminaire, le Rapport d'Activités est un compte-rendu qui résume le contenu des actions menées au cours d'une période ; il reprend et récapitule les activités sous la forme narrative et avec des chiffres s'il en dispose ; **il présente les activités menées** durant la période de référence.

Notre intervention s'articulera autour de 2 grandes parties :

- I- La procédure d'élaboration d'un Rapport d'Activités ;***
- II- Les qualités d'un Rapport d'Activités***

I- Procédure d'élaboration d'un Rapport d'Activités:

Tout d'abord, le Médiateur doit disposer d'un référentiel de base. Il peut s'agir d'un plan stratégique, d'un plan de développement ou de tout autre document qui détermine la vision et les missions de l'Institution et toutes les activités à mener au regard des objectifs fixés et des résultats attendus. Il pourrait aussi s'agir d'un programme d'activités annuel qui identifie et présente les activités qui seront exécutées dans toutes les structures de l'Institution au cours d'une année. Il s'agit donc **d'une programmation, d'une planification**. Ces activités doivent entrer dans le cadre des compétences du Médiateur. Les thématiques contenues dans le rapport annuel seront en lien direct avec les activités programmées et réalisées au siège de l'Institution et dans ses structures déconcentrées.

Une estimation chiffrée de toutes les activités est utile : il est donc nécessaire d'élaborer un budget qui tienne compte des activités programmées et des diligences à prendre au cours de l'année de référence.

Dans le cadre de la déconcentration de ses services, le Médiateur du Faso a mis en place des Représentants régionaux, dans les 13 régions administratives du Burkina Faso.

La Région comprend des provinces, des communes et des départements. Les activités de toutes ces entités administratives font l'objet de programmation annuelle sous la coordination du siège de l'Institution. Elles seront mentionnées dans le Rapport d'Activités de l'Institution.

Ainsi, tous les mois, le délégué Régional fait le point des activités menées dans sa région. Ce point analytique et statistique est transmis au Siège de l'Institution sous forme de rapport mensuel.

Il est à noter que c'est au niveau des Régions que l'Institution enregistre le plus grand nombre de requêtes. En plus des activités programmées, il y a des activités non programmées qui surviennent de façon conjoncturelle :

Exemple : L'Auto saisine du Médiateur en cas de défaillance des services administratifs. Il y a aussi les crises brusques qui surgissent, où certaines interpellations du Médiateur notamment dans le cadre des enquêtes systémiques.

En résumé que faut-il faire ?

Les étapes sont les suivantes :

- Identifier et bien programmer les activités qui seront réalisées dans un référentiel de base avec tous les coûts y afférents;
- Opérer un suivi de toutes activités du siège et des Régions de l'Institution pour que celles-ci puissent se dérouler comme prévu;
- Compiler tous les trimestres des données littéraires et statistiques au niveau de chaque entité administrative du Médiateur du Faso et les centraliser au niveau de la structure de coordination qu'est le Secrétariat Général de l'Institution, cheville ouvrière de l'élaboration du Rapport Annuel;
- Tenir deux revues à mi-parcours avec tous les responsables des entités administratives ; (1 réunion par semestre) pour faire le point des activités;
- Mettre en place dès le mois de Novembre, **un comité** pour la validation des thématiques pertinentes qui seront abordées dans le Rapport d'Activités ;

- Elaborer un chronogramme de travail rigoureux. Les différents acteurs peuvent commencer la rédaction des différentes parties du Rapport en respectant les délais qu'ils se sont fixés ;
- Fin de la rédaction
- relire le projet de Rapport en comité : discussions sur la forme, le fond, le style, la syntaxe, les transitions, les formules, l'argumentaire, les synthèses etc.
- transmettre à l'autorité le projet de Rapport pour validation et pour l'étape de l'impression : le choix de l'imprimeur, le format du Rapport et le choix des caractéristiques du papier ;
- tenir compte des délais d'impression et les respecter afin que le Rapport soit remis à temps aux autorités.

- Préparer la cérémonie de remise du Rapport aux personnes habilitées à le recevoir.

Au Burkina Faso, les Institutions présentent leurs Rapports au Président du Faso au cours d'une même cérémonie. Aussi, tout retard d'impression pourrait impacter négativement la crédibilité de l'Institution

- Mener des activités de diffusion du Rapport :

Au plan National : les copies physiques sont transmises aux régions, aux provinces, aux communes et aux départements, dans les grandes écoles et dans les universités du pays. Par ailleurs le Rapport d'Activités fait l'objet de publication (site web de l'Institution) et d'insertion dans le journal Officiel.

Au plan régional, continental et international, le Rapport d'Activités est transmis aux collègues **MEDIATEURS** et **OMBUDSMANS** sous toutes ses formes (support papier et version électronique)

Hormis l'introduction et la conclusion, le Rapport d'Activités du Médiateur du Faso comprend généralement **5 grandes parties**.

La 1ère partie dédiée aux activités institutionnelles ;

La 2ème partie est relative aux activités de communication et de Relations Publiques :

Cette partie fait état des relations avec les réseaux de Médiateurs ; il fait également état de la participation du médiateur aux activités régionales, continentales et internationales des activités des réseaux de médiateurs, du partage des bonnes pratiques, du renforcement des capacités des collaborateurs du Médiateur du Faso ;

La 3ème partie traite des statistiques de l'Institution dans leur globalité ;

La 4ème partie se réfère aux cas les plus significatifs qui ont été traités au cours de l'année;

La 5ème partie aborde les Réflexions et les Recommandations du premier responsable de l'Institution.

II- Quelques traits d'un rapport d'activités de qualité.

a)- Le Rapport d'Activités est le produit d'un travail d'équipe : Tout les membres du personnel des bureaux de médiateurs et d'Ombudsmans, sont, chacun en ce qui le concerne concernés par les activités menées. Il est donc nécessaire qu'une concertation

et une communication soient établies entre tous les maillons de la chaîne, afin de produire un rapport de qualité.

b)- Le Rapport d'Activités est l'expression d'une excellente narration des activités menées :

La rédaction doit être claire, les phrases bien formées, concises par le choix d'un excellent vocabulaire dans des paragraphes bien identifiés car le Rapport d'activités aura vocation à voyager dans le monde entier et notamment dans les réseaux de Médiateurs pour faire connaître l'Institution et ses activités.

Toutefois, la qualité d'un Rapport d'Activités n'est pas évaluée par son épaisseur, sa reliure, ou sa virtuosité rédactionnelle mais bien en fonction de sa capacité à répondre aux attentes des administrés et sur la base de stratégies bien élaborées.

c)- Le rapport d'activités, doit fidèlement rendre compte des activités menées

Il n'y a pas de forme standard idéale : Chaque Institution doit trouver la juste manière de bien rendre compte de ses activités. Le contenu du Rapport d'Activités doit faire ressortir ses points forts. Il doit également faire ressortir les difficultés rencontrées par les administrés, les préoccupations majeures des Administrations d'Etat, mais aussi il doit avoir un lien avec les thématiques du contexte. **Ex : Le rôle des Médiateurs dans la crise post insurrectionnelle de 2014 ou dans la situation de la pandémie du COVID 19**

Le Rapport d'Activités doit éviter **d'être trop descriptif** en établissant une simple liste des activités menées. Il doit être commenté.

Exemple : Lorsqu'on présente des statistiques, il faut vérifier si ces données sont en hausse ou en baisse par rapport à la période antérieure et ensuite justifier la hausse ou la baisse.

Lorsque le Médiateur est confronté à une problématique qui a déjà été l'objet de recommandation, il faut vérifier si l'administration l'a prise en compte ; **si oui** un commentaire est nécessaire pour apprécier positivement que les recommandations du Médiateur sont bien suivies d'effet ce qui traduit une bonne collaboration des services publics sur la problématique concernée. **Si non, le Médiateur** déplore publiquement cet état de fait.

Dans un plan de développement à moyen terme, le Rapport d'Activité est un rapport d'étape : il est exploité pour faire le point, pour revoir certains objectifs et mieux les ajuster face à un contexte changeant.

d)- Le Rapport d'Activités, doit être transmis à bonne date aux autorités qui en sont destinataires.

Le respect des délais donne une certaine valeur et une crédibilité certaine au bureau de l'Ombudsman. Le rapport est transmis au Président du Faso, au chef du Gouvernement, aux Présidents d'Institutions

En tout état de cause, il faut se conformer aux dispositions légales de chaque pays.

e)- Le Rapport d'Activités est un document scientifique dont l'utilité n'est plus à démontrer : Son utilité doit s'étendre à chacun des médiateurs qui se succéderont, aux collaborateurs, aux partenaires. Il permet à des personnes extérieures (nouveaux venus dans le projet, évaluateurs, partenaires, etc.) de prendre connaissance de « l'histoire » antérieure du bureau depuis le démarrage de ses activités jusqu'à une date précise. Le dynamisme du bureau de l'Ombudsman sera mis en exergue dans le rapport d'activités.

f)- Le Rapport d'Activités est une banque de données précieuses :

Un rapport de qualité permet de garder des traces du déroulement d'une activité. Le rapport d'activité, c'est la mémoire des activités menées par le Médiateur. Sans écrit, pas de trace. Le Rapport d'Activités de qualité doit être un document de référence qui regorge d'une quantité d'informations qui peuvent être exploitées de nombreuses années après. Il doit être une base de données fiables, crédibles. Aussi, tout acteur, interne ou externe à l'organisation, pourra aller puiser à n'importe quel moment pour collecter un renseignement quelconque (et précis) sur les activités réalisées.

g)- Le Rapport d'Activités, est un outil de référence et de promotion des bonnes pratiques.

Les Rapports d'Activités de qualité s'avèrent particulièrement utiles dans une démarche de capitalisation, des savoirs, connaissances et savoir-faire développés dans le domaine de la médiation au cours de la période de référence. Formalisés, ces expériences peuvent être codifiées en bonnes pratiques qui serviront d'outils de référence dans les bureaux.

h)- Le Rapport d'Activité un outil de gestion : Le Rapport présente le personnel mis à la disposition du bureau, il mentionne le budget alloué qui lui est alloué. Le Rapport de qualité permet également aux agents des bureaux de médiateurs de faire le bilan de l'activité réalisée, d'évaluer l'atteinte des objectifs fixés, dans le but de se remettre en question pour mieux répondre aux attentes des administrés.

i)- Le Rapport d'Activités un outil d'évaluation :

Le Rapport d'Activités doit également faire l'évaluation des activités menées par le bureau de l'Ombudsman. Une partie du Rapport peut être consacrée à une synthèse des réflexions sur les recommandations du Médiateur.

Le Médiateur devra faire une analyse critique de son action au profit des administrés et constater quel est l'impact de ses actions sur le fonctionnement de l'Administration Publique sur le plan qualitatif et quantitatif.

L'ELABORATION D'UN RAPPORT D'ENQUETE

EXEMPLE : Le rapport d'enquête issu d'une AUTO SAISINE DE L'Institution

Trois étapes pourraient être retenues :

- 1) L'élaboration des Termes de Référence
- 2) L'exécution de la Mission d'enquête
- 3) L'élaboration du rapport d'enquête

Pour mener à bien un dossier d'auto saisine, il est nécessaire d'identifier clairement la problématique où le dysfonctionnement est constaté dans l'Administration ou dans le service public. Cela doit se faire dans un document contenant **les Termes de Référence (TDR)** avec des objectifs précis, des résultats et des recommandations.

Après cette étape, vient la réalisation de **la Mission d'Enquête** sur le terrain. Il s'agit de :

- rencontrer les responsables (les responsables administratifs, les collaborateurs et les agents) de la structure concernée,
- d'échanger avec les usagers du service, de recueillir leurs avis, leurs suggestions, leurs recommandations en terme de solutions au problème à résoudre

Ensuite, les enquêteurs analysent les avis, les recommandations, les solutions proposées et **élaborent ainsi le rapport d'enquête** en retenant bien entendu les meilleures idées, les meilleures attentes, lequel rapport sera transmis à l'autorité supérieure

CONCLUSION

En guise de conclusion, le Rapport d'Activités mentionnera le degré d'atteinte des objectifs par rapport aux résultats fixés. Il soulignera les difficultés rencontrées (manque d'autonomie financière, manque d'indépendance, compétence limitées, non mise en œuvre de ses recommandations etc...).

Enfin, il abordera les perspectives et les défis à venir. Le premier responsable de l'Institution endosse toute la responsabilité du contenu du Rapport d'Activité qui crédibilise l'action du Médiateur. De même, il permet de respecter surtout **le principe de Redevabilité.**

Je vous remercie.