



CENTRE DE FORMATION ET D'ECHANGE EN MEDIATION DE RABAT



**17<sup>e</sup> SESSION DE FORMATION DES COLLABORATEURS  
DES MEDIATEURS MEMBRES DE L'AOMF**

**17, 18 et 19 Mai 2016**

*Royaume du Maroc*  
—  
*Institution du Médiateur du Royaume*  
—



**Rapport de  
la 17<sup>e</sup> formation des Collaborateurs  
des Médiateurs Membres de l'AOMF**

Les collaborateurs des Médiateurs membres de l'AOMF au nombre de 23 participants de la Côte d'Ivoire, Haïti, Guinée, Togo, Mauritanie, Mali, Sénégal, Faso, Bénin, Tchad, Burundi, Maroc et pour les experts (au nombre de 8) de la Belgique, France, Québec et Tunisie, et le Maroc, se sont tous réunis du 17 au 19 mai à Rabat pour une 17<sup>e</sup> Session de formation des Collaborateurs des Médiateurs membres de l'AOMF sous le thème : « **Objectifs et stratégies communicationnelles pour les Institutions de Médiation à l'heure du web social** ».

M. Abdelaziz Benzakour, Médiateur du Royaume et premier Vice-président de l'AOMF, a inauguré cette session en présentant les considérations essentielles liées au choix de ce thème à savoir :

- S'adapter aux évolutions rapides que connaît le monde des TIC ;

- Faciliter l'accès à l'information à moindre coût ;
- Optimiser le travail.

Le Président de l'institution, hôte de cette formation, a prôné la facilitation de la communication, qui constitue l'une des missions du Médiateur et de l'Ombudsman, et l'optimisation du travail de l'ensemble des collaborateurs des Médiateurs cela permet en effet d'enraciner les principes de *bonne gouvernance* ainsi que le renforcement de l'efficience de la *chose publique* en cette époque de mutations encourus à notre époque à l'échelle mondiale. Ainsi, notre stratégie de communication doit prendre en compte deux éléments : l'administration citoyenne et la protection de l'environnement.

Les objectifs de la session de formation ont été présentés par la coordinatrice, Mme Fatima Kerrich, chef de section de la communication de coopération et de formation, de l'IMR du Maroc :

Adoptant une approche participative cette session est l'occasion de développer des compétences sur les outils technologiques utilisés par les institutions membres de l'AOMF, leurs avantages et leurs défis ; leur objectif suprême étant de favoriser un rendement fiable et efficient.

Le *premier module* : *Quels outils pour performer de la communication interne et faire du personnel des ambassadeurs de l'institution ?* :

L'intervenant a entamé sa présentation par la définition du web social en soulignant qu'il s'agissait d'une version basée sur l'accès libre et le partage social ayant notamment pour objectif la création, la publication, le partage et la collaboration.

Il a noté que la communication interne constitue l'essence de l'existence des institutions de médiation.

S'agissant des valeurs véhiculées par les institutions de médiation, l'expert a souligné qu'elles se résument en deux catégories essentielles. La première concerne l'excellence-qualité à travers notamment la garantie d'un service de qualité et l'écoute afin de développer les performances. La deuxième catégorie concerne le Leadership-

Exemplarité. L'intervenant a expliqué qu'il s'agissait de donner l'exemple aux autres et de déterminer des critères de travail supérieurs à ce qui est demandé à l'administration et l'exemplarité en matière de traitement des plaintes.

L'expert a fourni par la suite une définition de la communication interne comme étant l'ensemble des actes de transmission d'information qui se produisent au sein d'une institution, permettant la transmission du savoir, le partage de l'information, la sensibilisation et la motivation ainsi que la préparation et l'accompagnement du changement et ce afin de garantir le bien-être, l'épanouissement du personnel et la cohésion au sein de l'institution.

Il a également distingué deux modes de communication interne : une communication instruite ou autrement dit imposée et une communication construite c'est à dire une communication concertée et participative.

Dans le même sens, il a fait une distinction entre la communication descendante visant l'information, la formation et la direction (publications, réunions, notes, formations externes, téléphonie...) et la communication ascendante qui constitue un retour de la suite des informations opérationnelles ou des directives données.

Il a mis l'accent sur l'importance de la temporalité de la communication notamment la communication dans les meilleurs délais possibles, la réduction de l'incertitude et l'importance de la veille législative et réglementaire.

Le **deuxième module** a porté sur la thématique : Les prescripteurs de médiation et les relations avec les administrations pour valoriser l'institution et augmenter sa notoriété ainsi que son efficience avec ses partenaires privilégiés.

Les prescripteurs sont ceux qui sont investis d'une véritable mission de médiation, peuvent influencer et donner des conseils en la matière.

La présentation a été axée en deux parties : la première relative aux prescripteurs de médiation et les relations avec les administrations et la deuxième partie relative au fait de valoriser l'institution et augmenter sa notoriété et son efficience avec nos partenaires privilégiés. Outre les missions et compétences classiques incombant aux médiateurs notamment son rôle dans la résolution des

différends entre administration et administré (tout en prenant en considération l'approche socio-culturelle) le Médiateur se trouve face à de nouvelles missions tels que :

- la participation à la mise en œuvre des principes du gouvernement ouvert ;
- la participation au développement et à l'instauration de la démocratie administrative ;

C'est en ce sens qu'il doit déployer de nouveaux partenaires tels que les universités et les organisations de la société civile. Ce genre d'institution peuvent avoir plus d'impact si elles fédèrent leurs efforts à travers une coopération étroite. Une professionnalisation du métier de la médiation a été proposée dans ce sens.

Une autre vision des prescripteurs a aussi été déclinée : les prescripteurs qui représentent des intermédiaires, généralement ceux-ci sont au contact avec les citoyens, ils constituent des relais pour les informations concernant le Médiateur. Ainsi, faut-il constamment tisser des liens et entretenir un dialogue régulier avec : la classe politique, les administrations, les organisations de la société civile pour arriver à instaurer un climat de confiance entre les différentes parties prenantes.

Il est nécessaire donc de développer les buts stratégiques pour définir sa vision de manière à améliorer l'efficacité des services, l'optimisation de la politique en vigueur et surtout de la communication interne et externe.

Le **troisième module** *Les opportunités et menaces : le défi des nouvelles technologies* a été présenté conjointement par trois experts :

Le premier intervenant a donné une définition du concept « les nouvelles technologies » soulignant que ces moyens sont mis gratuitement à la disposition des institutions d'Ombudsmans et de Médiateurs leur permettant d'optimiser la qualité de leur travail et de communiquer avec leurs interlocuteurs et partenaires potentiels.

Cependant, l'utilisation de ces nouvelles technologies constitue une arme à double tranchant, ils permettent aux institutions de médiation d'automatiser leur processus de gestion des plaintes, de mieux communiquer et d'atteindre un public plus

large au niveau de la diffusion de l'information, et une aisance de communication et d'interaction avec la cible sur les réseaux sociaux.

Cependant ajoute l'expert, ces nouvelles technologies peuvent constituer des menaces, à savoir l'atteinte aux libertés des utilisateurs et leurs données personnelles, la fuite potentielle des informations confidentielles due à une mauvaise manipulation et pire encore l'usurpation d'identité.

Pour sa part, la deuxième intervenante a entamé sa présentation en fournissant des statistiques sur le nombre d'utilisateurs des web sociaux à travers le monde notamment Facebook, Tweeter et Instagram.

Elle a par la suite donné une classification de ces outils de communication selon les modalités d'usage ainsi : Wikipedia peut servir à la publication ; Youtube au partage ; WhatsApp à la discussion et LinkedIn au networking.

Elle a indiqué dans ce cadre que la rapidité de ces moyens joue en leur faveur par rapport aux médias traditionnels (presse écrite) tout en ajoutant que leur utilisation par les institutions de médiation renforce leur image et notoriété.

Elle a également souligné l'importance de la temporalité en terme de publication sur les réseaux sociaux et d'interaction avec le grand public notamment à travers la fixation d'un calendrier de publication (ex : journée de la femme, rentrée scolaire...) mais cette action doit se faire de manière attentive, sans précipitation et avec prudence afin d'éviter les risques potentiels. En outre, elle a insisté sur l'ouverture d'esprit en acceptant les critiques adressées à nos institutions sur ces réseaux, en les analysant pour en tirer des leçons.

Pour sa part, le troisième expert a donné une définition du concept « données à caractère personnel » et la manière idéale pour les exploiter :

Il a expliqué la signification des données sensibles, englobant les données communiquées aux institutions de médiation, les données exigées par les textes de l'institution et l'identité du plaignant ou de requérant (domicile, téléphone, coordonnées...)

Il a noté dans ce cadre que la majorité des institutions d'ombudsmans ne prévoit pas la protection des données à caractère personnel, à l'exception du Protecteur du citoyen du Québec et l'Ombudsman grec.

Ces données exigent, selon l'expert, un traitement loyal et licite ainsi qu'une mise à jour permettant l'identification des personnes concernées et leur traitement peut être effectué suite à une autorisation préalable ou une simple déclaration préalable.

Il a ensuite mis en évidence le cadre juridique relatif à la protection des données à caractère personnel à savoir les lois nationales (cas du Maroc : Loi 09-08, Dahir du février 2009), la jurisprudence, la résolution de l'ONU de 1990, les directives européennes de 1995, les standards de Madrid de 1995, parmi d'autres instruments juridiques, tout en soulignant que dans des pays hors de la Francophonie, les pouvoirs publics ont opté pour le modèle d'Ombudsman ou de Médiateur doté des prérogatives de protection des données à caractère personnel.

Un exercice pratique a été conduit de manière à entrevoir le web social ; la page Facebook de l'institution guinéenne.

Le *quatrième module* a abordé le thème de *la communication de crise- les atouts d'une bonne gestion de la communication avec les médias et les partenaires*. Il a été présenté par deux expertes :

Quatre questions doivent être présentes à l'esprit lorsque l'on veut communiquer, en période de crise :

- 1) Quelle est la cible ?
- 2) Quels sont les messages ?
- 3) A travers quels moyens ?
- 4) Quel style à adopter ?

En temps de crise, tout en favorisant une approche humaine l'instantanéité prime, l'heure est à la compréhension, à l'assignation des responsabilités mais également à l'analyse et/ou à l'enquête.

Toutefois, il y a des exigences de transparence de la part de l'autorité de manière à communiquer efficacement avant, pendant et après la crise. Pour cela, il faut utiliser

différents canaux et ne jamais négliger le rôle des images et leur interprétation car si internet regorge de bénéfices, il y aussi des contraintes. Il est nécessaire, en temps de crise d'impliquer tous les partenaires et en cela les citoyens constituent des véritables acteurs qui relaient l'information et qui dans la plupart des cas prônent à leur tour l'étendue de la prévention, de la protection. Ainsi, c'est un réel transfert de responsabilité vers les citoyens qui sont auteurs de contenus web et média car ils sensibilisent et préviennent, surtout en un moment de crise, en temps opportun.

Pour ce qui est de la communication du Médiateur du Faso, deux expériences relatives à des communications de crise vécues par le Médiateur du Faso: l'une est relative à la crise universitaire 1996-1997, l'autre relate la crise socio-politique d'octobre 2014.

Si la première crise a été une plate-forme de revendications estudiantines portant essentiellement sur l'extension de leurs avantages, boursiers sociaux et économiques. La deuxième crise a porté sur l'insurrection populaire des 30 et 31 octobre 2014 intervenue au Burkina Faso.

Dans le premier cas, une crise majeure a eu lieu, après 50 jours de crise, le chef de l'Etat a saisi le Médiateur du Faso pour qu'il tente une conciliation entre les étudiants et le Gouvernement. Toutes les forces vives de la société ont été sensibilisées et fortement sollicitées et impliquées. Etant donné que cette crise a fortement été suivie par les médias, il était nécessaire de calmer la situation tout en gérant le flux d'informations ainsi qu'en cherchant à résoudre les problèmes.

Le Président de la Transition burkinabais a invité le Médiateur du Faso durant la deuxième crise à « s'impliquer pleinement dans le processus de la réconciliation nationale entamé par le Gouvernement ». Au préalable, la couverture médiatique des deux crises (presse et médias audiovisuels) ont permis de renforcer la crédibilité du Médiateur du Faso qui se présente- à présent tel un contributeur à la consolidation de la paix et à la réconciliation nationale.

Le 19 mai 2016, troisième jour de la formation un *cinquième module* présenté par deux experts a eu pour thème *Recommandations, trucs et astuces pour un plan de communication efficace.*

Il n'existe pas de plan de communication universel ainsi ce qui pourrait fonctionner pour une institution de médiation donnée ne sera certainement pas le cas pour une autre. Dépendamment du contexte : faut-il élaborer un outil de planification stratégique (à travers le SMART), arborant une vision, les orientations et les objectifs de l'institution ? Cela nécessite donc une démarche analytique rigoureuse, tout en faisant appel à la créativité, à un outil de gestion et même plus parfois à un guide.

L'exemple marocain de l'E-Gov est un chantier ouvert de mutualisation des applications (actuellement à 4) portant également sur d'autres actions et grandes œuvres publiques.

Cette application est consultable au niveau de plusieurs organismes et permet :

- la réduction des coûts.
- le sondage des indicateurs.

Trois exemples dans l'utilisation de cette plateforme ont été donnés:

- gestion des réclamations ;
- gestion des questions parlementaires ;
- gestion des RDV des hôpitaux publics (à laquelle a été décerné un prix).

Les débats et les échanges ont été riches en présentant des recommandations telles que la plateforme électronique regroupant les médiateurs ; la professionnalisation du métier de la médiation. Ces recommandations ont pris en considération que la majorité des pays présents étaient d'origine africaine avec des spécificités culturelles et techniques, de l'analphabétisme et du retard technologique. Il existe une véritable fracture numérique à laquelle il faut remédier à travers l'accompagnement médiatique et la sensibilisation par d'autres média plus accessibles aux différentes couches de la société africaine.

L'échange a permis également d'avoir un aperçu sur les différentes expériences:



Ainsi, faut-il se positionner par rapport à chacune des institutions de médiation, s'inspirer de certaines pratiques et tirer des leçons dans certaines situations.

Bien que le web social présente des défis et des risques nous devons utiliser les média à bon escient.

Un questionnaire d'évaluation a été distribué aux participants de manière à jauger leurs attentes quant à l'organisation et au déroulement de cette 17e session de formation.