

**RÉAFFIRMER LE POUVOIR DE SURVEILLANCE
DE L'OMBUDSMAN ET ADAPTER SON ACTION :
L'OMBUDSMAN DANS UNE SOCIÉTÉ EN MUTATION**

Clare Lewis, c.r.

OCCASIONAL PAPER # 77

ISSN 7116349

International Ombudsman Institute
Room 238 Weir Library, Faculty of Law
University of Alberta, Edmonton, Alberta, T6G 2H5, Canada.

RÉAFFIRMER LE POUVOIR DE SURVEILLANCE DE L'OMBUDSMAN ET ADAPTER SON ACTION : L'OMBUDSMAN DANS UNE SOCIÉTÉ EN MUTATION

Clare Lewis, c.r.*

L'institution d'ombudsman doit aujourd'hui réaffirmer son pouvoir de surveillance et adapter son action afin de s'ajuster à des changements globaux. Ces mots « réaffirmer » et « adapter », me suggèrent que le contenu et les interprétations traditionnelles des lois instituant les ombudsmans législatifs ne suffisent plus et ne sont plus aussi pertinents et adaptés aux besoins du public que nous servons et des administrations gouvernementales que nous avons pour mission de surveiller.

Les rencontres avec de nombreux collègues au niveau national et international, et la lecture de leurs écrits comme de ceux des auteurs de doctrine, m'ont amené à constater qu'il existe toute une série d'approches à l'exercice de la fonction d'ombudsman législatif, une fonction qui n'est pas uniquement circonscrite par la loi qui la crée, mais qui tient aussi à la personnalité et au tempérament de l'ombudsman en poste ainsi qu'à la culture de sa société. Cet aspect a été récemment mis en lumière par Daniel Jacoby, exProtecteur du citoyen du Québec, dans une présentation faite au 7^e Congrès des ombudsmans et médiateurs africains aux Seychelles:

En effet, l'ombudsman est une institution qui s'adapte facilement aux changements. C'est un mécanisme de « justice douce », peu formaliste et accessible à tous les citoyens. C'est une institution apte à la polyvalence et la multidisciplinarité et capable d'être à la fine pointe du progrès.

Revenant au rôle de l'ombudsman, je crois, de plus, que ce dernier ne peut pas rester passif devant la répétition de réclamations de même nature. Il doit les régler mais, au-delà, il doit en identifier les sources profondes et voir à les prévenir.

Toutefois, plusieurs institutions demeurent fidèles au modèle scandinave essentiellement voué au règlement de plaintes individuelles sur des dysfonctionnements de l'appareil de l'état. D'autres adoptent, à divers degrés, une approche plus globale et se servent des plaintes individuelles comme tremplin pour, au moins, évaluer et se prononcer sur la capacité et la qualité de la gestion de l'administration gouvernementale et, à la limite, pour mesurer l'impact de certaines politiques ou de certains programmes gouvernementaux et font des commentaires et des recommandations sur ces questions.

Au sein de la collectivité des ombudsmans législatifs, la question de la portée de l'institution fait l'objet de débats sérieux. En toute humilité, et en faisant appel à cette sorte d'instinct qui m'a bien servi tout au long de ma carrière, je conçois que mon rôle d'ombudsman consiste à essayer de trouver un terrain d'entente. Sans verser dans un formalisme strict qui me limiterait au règlement de plaintes individuelles, je ne cherche pas davantage à m'imposer d'autorité ce qui risquerait de me placer dans la position de critique des choix politiques du

* Ombudsman de l'Ontario, Canada. Le texte qui suit est une version révisée d'un discours présenté le 10 septembre 2001 à Québec (Canada), dans le cadre du Congrès de l'Association des Ombudsmans du Canada.

gouvernement.

Bien respectueusement, je ne crois pas qu'aujourd'hui, un bureau d'ombudsman puisse espérer obtenir toutes les ressources dont il aurait besoin pour examiner et faire une enquête complète sur chaque plainte revue. Le défi consiste à interpréter les pouvoirs et l'étendue des compétences accordées de façon créative pour qu'un nombre plus grand de citoyens puissent être servis de la meilleure façon possible par le gouvernement.

Dans un communiqué publié au cours de l'année 2000, l'Institut international de l'Ombudsman a fort bien cerné la règle d'or qui devrait guider l'ombudsman législatif, comme ceci:

...le rôle de l'ombudsman [est d'agir comme] un mécanisme qui peut équilibrer les exigences fondamentales selon lesquelles le gouvernement doit être en mesure de diriger tout en devant rendre compte de la situation.

Comment l'ombudsman peut-il alors obtenir que l'état rende compte de ses gestes à la population et le faire toujours avec un parfait sens de la mesure? Si on considère que pour être efficace, un bureau d'ombudsman doit rencontrer les objectifs pour lesquels il a été créé et notamment, traiter les plaintes qui lui sont adressées par les citoyens, l'ombudsman doit non seulement exercer pleinement ses pouvoirs, mais les voir dans un contexte évolutif et adapter son action en conséquence. Le règlement des plaintes individuelles doit demeurer la responsabilité principale de l'ombudsman, peu importe le moyen d'y arriver : enquête sommaire, mécanismes alternatifs de règlement des litiges comme la médiation ou la conciliation ou enquête formelle débouchant sur un ensemble de constats et recommandations. Néanmoins, les contraintes majeures de ressources, la restructuration rapide du gouvernement, les attentes et exigences d'un public de mieux en mieux renseigné, sont autant de réalités bien concrètes avec lesquelles nous devons composer. Elles imposent que nous repensions notre rôle et cherchions de nouvelles façons de rendre compte, tout en continuant de répondre aux besoins des citoyens et d'œuvrer au renforcement des principes démocratiques.

Tout en sachant qu'aucune solution d'adaptation ne peut être également parfaite sur tous les fronts en raison de la pression exercée par des forces contradictoires, j'aimerais quand même suggérer : l'observation des tendances dégagées par les plaintes, le suivi des changements apportés par l'administration en réponse aux recommandations de l'ombudsman, la surveillance du processus d'élaboration des politiques et mesures gouvernementales y compris l'examen des impacts. Tous ces moyens, conjugués avec le règlement mieux ciblé des plaintes, nous permettent, je crois, d'assumer pleinement nos responsabilités et de préserver l'Institution dans toute sa pertinence.

De manière générale, le mandat d'un ombudsman est de faire enquête sur chaque plainte revue. Toutes ces plaintes n'étant pas également recevables, certaines doivent être rejetées pour divers motifs, par exemple, la plainte est frauduleuse, frivole ou faire de mauvaise foi; elle n'a pas été présentée en temps voulu; elle n'exige pas une enquête supplémentaire; elle est non fondée à sa face même. Lorsque la plainte est recevable et fondée, l'ombudsman doit l'étayer sur des arguments solides qui justifient ses recommandations. Dans le règlement amiable d'une plainte individuelle, il est rare que l'ombudsman puisse s'appuyer sur un précédent formel ou invoquer explicitement son pouvoir de surveillance.

Il est par ailleurs évident que l'ombudsman législatif ne peut régler les nombreuses plaintes qui lui sont adressées sans faire appel à des approches créatives et notamment, en écartant l'enquête formelle pour privilégier immédiatement le règlement à l'amiable. Je suppose que la plupart des ombudsmans avons adopté souvent une telle approche qui conduit à un règlement rapide dans une majorité des cas et que nous l'avons fait sans problèmes. Dans la mesure du possible, il est certainement dans le meilleur intérêt de l'administration ou des plaignants, que les erreurs, les problèmes d'incompréhension, d'imprécision, soient corrigés promptement, sans devoir passer par une longue enquête. Et pourtant, ces processus informels ne peuvent être mis à contribution avec succès que si l'ombudsman est perçu comme un tiers impartial avec de véritables pouvoirs d'enquête.

Pour être efficaces, nous devons donc régler la plupart des questions rapidement et de façon informelle, pour ainsi pouvoir choisir les matières qui nécessitent une enquête complète et effectuer ces enquêtes avec célérité. Peu importe nos mandats respectifs, il est par ailleurs nécessaire de faire preuve de retenue dans la répartition de nos ressources d'enquête. Entreprendre plus d'enquêtes que nous ne pouvons raisonnablement en mener, entraîne inévitablement des enquêtes sans fin, mal ciblées ou inefficaces. Une longue enquête qui se termine par le rejet de la plainte en minera la crédibilité auprès de la personne qui s'était plainte, à moins que la complexité du sujet ne justifie ce travail. Il arrive rarement que le temps consacré à une telle enquête et les délais sur lesquels elle s'étend soient entièrement liés aux difficultés qu'elle présentait. La cause première de cette situation est souvent une charge de travail trop grande.

Il va de soi qu'une planification judicieuse des enquêtes fait gagner du temps, améliore les processus et produit de meilleurs résultats à tous égards, mais, rappelons-le, entreprendre plus d'enquêtes que ce qui est logiquement possible viendra contrecarrer toute planification, aussi judicieuse soit-elle.

Par conséquent, nous devons mieux comprendre nos pouvoirs et trouver de meilleures façons de les utiliser ou nous risquons de devenir inefficaces et moins utiles. Nous devons réussir à trouver le point d'équilibre. Tout comme un juge ou un arbitre, nous avons droit à l'erreur. Toutefois, si nous rejetons trop de plaintes valides, nous nous créerons la réputation d'encourager les dysfonctionnements de nos gouvernements. Si, par contre, nous acceptons trop de plaintes sans fondement, les législateurs ou le personnel de la fonction publique nous percevront comme incompetents, partiaux ou même illuminés.

Que faire alors? Nous devons arriver à rationaliser et à diminuer la charge de travail pour nous permettre d'effectuer les enquêtes nécessaires et importantes et le faire plus rapidement et efficacement. Nous devons arriver à résoudre les problèmes mineurs ou à rejeter les questions triviales plus promptement, pour nous concentrer sur les matières plus complexes ou dont les conséquences sont répercutées sur une plus grande échelle ou encore, sur celles qui sont l'indice d'un problème potentiel de système ou de sous-système.

Il nous faut privilégier l'intervention qui va au cœur des causes et transforme les choses sur l'accumulation d'interventions qui, au bout du compte, n'auront rien changé. Nos chefs de service et notre personnel doivent partager l'objectif commun de traiter tous les plaignants avec respect, courtoisie et empathie, mais, en même temps, réaliser que les plaintes n'ont pas toutes la

même valeur. Il faut chercher à cibler davantage les cas donnant lieu à une enquête plus poussée afin d'agir là où existe possiblement ou probablement une erreur, une injustice ou un dysfonctionnement. Une telle approche suppose la création d'un espace où le personnel propose des sujets d'intervention et les soumet pour décision à l'ombudsman ou au chef de service. Même les enquêtes en cours doivent faire l'objet d'un suivi périodique de la part des chefs de service et peut-être même de la part de l'ombudsman pour déterminer s'il est nécessaire de continuer d'y consacrer des ressources et, si oui, dans quelle mesure. En même temps, il convient de s'assurer que les cas nécessitant des enquêtes ne seront pas trop sommairement rejetés par le personnel.

Cependant, pour continuer d'être à la hauteur de notre mandat, il ne suffit pas de faire moins d'enquêtes tout en les faisant mieux. Il faut s'attarder à d'autres façons d'accroître nos performances. Encore une fois, je suggère que la voie la plus sûre serait de surveiller de près les tendances révélées par les plaintes, d'assurer mieux la mise en œuvre de nos recommandations au sein du gouvernement et de suivre le développement des politiques et des programmes mis de l'avant par le gouvernement et, lorsqu'ils sont implantés, d'être attentifs à leurs impacts. Ceci pourra mettre en lumière des secteurs névralgiques et pourra permettre une meilleure utilisation des ressources. L'ombudsman législatif doit garder à l'esprit qu'il possède le pouvoir de mener une enquête de sa propre initiative, une option qu'il peut exercer dès lors qu'il lui apparaît nécessaire d'examiner une problématique importante venue à sa connaissance autrement que par le dépôt d'une plainte.

Certains remettent en question notre pouvoir de surveillance à cet égard, prétextant qu'il n'est pas fondé sur une autorisation législative explicite. Il est évident que si nous voulons nous adapter aux changements sur tous les fronts en réaffirmant nos pouvoirs et en adaptant nos actions, nous devons le faire sur une base solide. Bien que l'ombudsman législatif soit limité en tant que créature de la loi, il ne faut pas perdre de vue que l'essence même du concept de l'ombudsman est de chercher à solutionner des problèmes en appliquant des modes souples de règlement des litiges. C'est dans ce concept de base que l'on pourra trouver l'autorité nécessaire à des actions créatives. En outre, même si les lois habilitant les ombudsmans sont généralement silencieuses quant à l'aspect promotion et éducation du public à cet égard, peu de gens songeraient à nier qu'il fasse aussi partie inhérente de la fonction.

Jetons un coup d'œil à la jurisprudence canadienne concernant l'ombudsman et, en particulier, à une décision rendue en 1984 par la Cour suprême du Canada, dans l'affaire *B.C. Development Corporation*.¹ Cette décision vient appuyer une interprétation large et libérale du rôle de l'ombudsman afin que l'objectif visé par les lois d'ombudsman d'éliminer les erreurs et abus dans la mise en œuvre des politiques gouvernementales, puissent se réaliser.

L'affaire *B.C.D.C.*, dans laquelle l'ombudsman de l'Ontario, le protecteur du citoyen du Québec et l'ombudsman de la Saskatchewan sont intervenus, a créé une norme nationale à l'exercice de la fonction d'ombudsman à l'échelle provinciale. La Cour avait déclaré que l'ombudsman, étant une création légale « ... Toute analyse du rôle d'enquêteur que doit remplir l'ombudsman doit tenir compte de l'objectif général de redressement pour lequel cette fonction a été traditionnellement créée. »² La Cour ajoutait que le cadre législatif formel permet: « ... aux organismes gouvernementaux et aux ombudsmans de dialoguer;... facilite l'exercice d'un contrôle législatif sur les rouages des différents ministères gouvernementaux et des autres

organismes subsidiaires; et... permet à l'ombudsman d'éveiller l'opinion publique dans des causes appropriées. »³ La Cour avait aussi souligné que, puisque l'ombudsman travaille souvent de façon informelle, ses enquêtes n'affectent pas les activités normales du gouvernement. Finalement, la Cour a déclaré que la loi créant l'ombudsman « représente le paradigme des lois réparatrices. Elle doit par conséquent être interprétée d'une façon libérale, fonctionnelle et compatible avec le rôle unique que l'ombudsman est censé jouer. »⁴

L'intervention majeure que mon personnel et moi-même poursuivons actuellement à l'égard des 8 000 plaintes reçues l'an dernier sur les services correctionnels, offre un bon exemple d'une approche plus large de l'exercice de la fonction de surveillance. Les plaintes sont en forte croissance dans un contexte où le gouvernement met la priorité sur le respect strict de la loi et de l'ordre, l'application de conditions minimales de détention, le resserrement des critères d'admissibilité à une libération conditionnelle et mène un projet-pilote de privatisation d'une prison alors que se prolonge un conflit de travail avec les gardiens de prisons. Il serait tout simplement absurde pour nous d'essayer de répondre à toutes les plaintes individuellement sur des questions aussi diverses que: des soins de santé déficients; des conduites incorrectes de la part du personnel dont l'utilisation d'une force excessive; des pertes de biens; des soins inadéquats pour les détenus ayant des besoins spéciaux; le refus de laisser les détenus prendre l'air comme prévu; la piètre qualité des aliments, etc. En faisant le suivi des tendances des plaintes dans ce secteur, nous les avons regroupées et nous avons pris l'initiative de mener des enquêtes plus larges sur les principales problématiques dégagées. Celles-ci ont permis d'identifier les pratiques institutionnelles qui vont à l'encontre des normes, des directives et procédures en usage dans les établissements correctionnels. Notre lecture a donné lieu à des réactions positives de la part des hauts dirigeants du ministère. Nos recommandations ont été largement acceptées et, du moins en théorie, mises en œuvre.

Le problème principal tient maintenant à certaines réalités bien concrètes. Nous devons vérifier si les mesures correctives ont bel et bien été appliquées mais en tenant compte de la position plus dure et centrée sur la loi et l'ordre adoptée par le gouvernement et du fait que les ressources du ministère ont par ailleurs été réduites. Nous procédons régulièrement à des vérifications et, lorsque nous trouvons qu'il n'y a pas eu mise en œuvre ou qu'elle est inadéquate, nous échangeons de nouveau avec le ministère. Pour la direction du ministère, le problème n'est pas la volonté d'agir, mais plutôt la capacité de le faire. La plupart de nos recommandations sont maintenant acceptées d'emblée et nous obtenons l'assurance que les correctifs seront apportés. Toutefois, un défi demeure: celui posé par un personnel épuisé, souvent incapable de répondre à ces nouvelles demandes. Nous devons donc suivre le processus de mise en œuvre et continuer d'être la mouche du coche, de telle sorte que les objectifs poursuivis par le gouvernement n'entraînent pas un traitement inéquitable des personnes concernées.

Quelle est donc l'étendue du pouvoir de surveillance de l'ombudsman? A mon point de vue, ce pouvoir fait partie inhérente du mandat qui nous incombe et je crois qu'il s'étend jusqu'au point où il est défié. Si jamais ce niveau était atteint, alors l'ombudsman devrait se demander s'il en a excédé les limites. Bien qu'il soit toujours possible de négocier et de mettre en œuvre des protocoles, il y aura des situations où aucune entente ne sera possible. Dans certains cas, porter le différend devant le comité permanent de l'Assemblée législative peut susciter l'intérêt du public et donner des résultats favorables mais ce processus donnera toujours

un résultat politique, et non juridique, ce qui pourrait s'avérer inefficace. L'ombudsman législatif peut juger plus approprié de soumettre la question et, par conséquent, la position ministérielle, aux tests des tribunaux. Comme d'habitude, il faut faire preuve de bon sens aussi bien pour décider si un mode particulier d'intervention convient à la situation sous examen et ne cause pas une intrusion ou une disruption excessive du service concerné ou s'il faut plutôt opter pour la voie judiciaire. Il est toujours préférable de gagner un tribunal à sa cause. S'il y a un doute sérieux que la position de l'ombudsman ne prévaille, il faut y voir un indice que le moyen n'est pas approprié, en l'espèce.

Il est également important d'observer attentivement le développement des mesures et des politiques gouvernementales afin de s'assurer d'un mécanisme de reddition de comptes satisfaisant et, si ce n'est pas le cas, d'entreprendre les discussions avec le ministre et de recommander les mesures appropriées. De la même façon, si la surveillance des tendances qui se dégagent des plaintes révèle que la mise en œuvre d'une mesure ou d'une politique donne lieu à un très grand nombre de plaintes de diverses natures, l'ombudsman devrait porter le fait à l'attention du sous-ministre ou du ministre afin qu'une rectification soit apportée lors de la mise en œuvre ou que les mesures ou politiques même soient repensées.

Si l'on revient à la décision de la Cour suprême dans l'affaire *B.C.D.C.*, la Cour énonçait: « ... la croissance d'une structure gouvernementale distante, impersonnelle et professionnalisée a eu tendance à déshumaniser les rapports entre les citoyens et ceux qui les servent. »⁵ La Cour endossait aussi ce propos de H.W.R. Wade dans *Administrative Law*, expliquant le rôle spécial de l'ombudsman:

Il reste cependant un bon nombre de plaintes qui ne correspondent à aucune catégorie ordinaire, mais qui n'en sont pas moins réelles. Un système humanitaire de gouvernement doit fournir un moyen quelconque de les apaiser, autant par souci de justice que parce que l'accumulation du mécontentement est une entrave grave à l'efficacité administrative dans une société démocratique.

...Toute forme de gouvernement a besoin d'un mécanisme régulier et ordonné qui lui permette de connaître les réactions de ses administrés mécontents et, après un évaluation impartiale, de corriger ce qui peut avoir échoué.⁶

Mon prédécesseur, madame Roberta Jamieson, avait conclu que la diminution de plus de 30 pour cent du personnel et du budget de son bureau exigeait de nouvelles stratégies d'adaptation aux changements sur tous les fronts et, notamment, de nouvelles façons d'affirmer les pouvoirs conférés à l'institution et d'orienter son action. En poste, j'ai continué un grand nombre de ses initiatives et je cherche aussi à trouver de nouvelles façons de respecter mon mandat, dans un environnement en évolution constante. Le pouvoir de surveillance, dans ses nombreuses facettes, se situe au cœur de notre mandat. C'est en observant attentivement l'action gouvernementale que nous avons repéré trois projets de privatisation qui ont nécessité nos interventions, soit deux dans le secteur des transports et un dans le secteur des services correctionnels. Dans chaque cas, il fallait que le gouvernement, dans la mise en œuvre de ces projets, conserve l'obligation de rendre compte à la population. Dans le secteur des services correctionnels, alors qu'une importante prison sera dorénavant gérée par une entreprise privée

mise sous contrat, nous avons réussi à obtenir l'adoption d'une loi confirmant notre compétence et imposant l'addition au contrat liant cette société, de clauses précisant notre compétence et nos moyens d'intervention. Dans le cas du ministère des Transports, l'exercice de surveillance nous a amenés à intervenir auprès du sousministre et du ministre, afin de nous assurer que le gouvernement mettait en place des mécanismes adéquats de traitement des plaintes du public et pour réaffirmer que nous avons la compétence d'exiger du gouvernement qu'il surveille ces mécanismes de façon efficace.

À partir d'un ensemble de plaintes de même nature et de nos observations des mesures de rationalisation du gouvernement, nous avons persuadé de nombreux organismes dont le Tribunal d'appel en matière de santé et sécurité du travail, le Registre de divulgation des renseignements sur les adoptions, la Commission d'appel et de révision à l'égard des professions de la santé, la Commission de révision de l'aide sociale et la Commission ontarienne des droits de la personne, de régler les problèmes sérieux de délais au sein de ces organismes. Ils ont tous réagi en apportant des améliorations notables que nous continuons de suivre de près par un examen attentif des rapports qu'ils nous présentent et qu'en retour, nous commentons. Voilà des exemples du travail de l'ombudsman qui se rapprochent du rôle de conseiller en gestion et dont les résultats dépassent largement ceux que nous pourrions anticiper en nous limitant au règlement des plaintes individuelles.

Le Bureau des services aux familles de l'Ontario, qui veille à l'exécution des ordonnances des pensions alimentaires et collecte les fonds pour les distribuer aux conjoints et enfants, est inondé de plaintes qui débordent sur nos services, à raison d'environ 1,400 plaintes par année. Nous continuons, certes, d'examiner et de régler les plaintes individuelles mais notre surveillance d'ensemble nous a amenés à effectuer plusieurs enquêtes de nature systémique qui ont donné lieu à un grand nombre de recommandations. De plus, les suivis de la mise en œuvre de ces recommandations nous ont permis de déceler de nouveaux problèmes, liés ceux-là au système informatique. Après une nouvelle enquête menée rondement, nous avons recommandé que le gouvernement finance une étude servant à déterminer la structure d'une nouvelle plateforme informatique sans laquelle ce bureau n'arrivera jamais à fonctionner convenablement. Le financement a été fourni et nous continuerons de faire le suivi.

Notre surveillance de la réaction du public à l'égard des programmes gouvernementaux m'a permis aussi d'enquêter de ma propre initiative sur l'administration par Action Cancer Ontario du programme instauré pour assurer le traitement par radiation des personnes atteintes d'un cancer du sein ou de la prostate. Il s'agissait de déterminer s'il y avait des différences d'accès aux divers centres de traitement entre les patients du Nord de l'Ontario et ceux du Sud. J'ai fait savoir à l'Assemblée législative que, selon moi, ce programme, lorsque comparé au programme de subventions pour frais de transport à des fins médicales à l'intention des résidents du Nord de l'Ontario, créait une discrimination inacceptable à l'endroit de ceux-ci, même si telle n'avait pas été l'intention de départ.

J'envisage mon rôle, l'étendue de mes pouvoirs et les moyens à ma disposition d'une manière assez large et de façon à exploiter pleinement les ressources de ma fonction. Je ne mets nullement en doute le droit du gouvernement de gouverner, mais je suis aussi conscient que le gouvernement peut peser indûment sur les individus. En statuant sur cas *B.C. Development Corporation*, la Cour suprême du Canada a suivi l'opinion qu'émettent Gregory et Hutchesson

dans leur livre *The Parliamentary Ombudsman*:

dans l'État moderne...l'action démocratique n'est possible qu'au moyen de l'organisation bureaucratique; mais la puissance bureaucratique, si elle n'est pas bien contrôlée, tend elle-même à détruire la démocratie et ses valeurs.⁷

En tout respect, je crois que c'est précisément en exerçant pleinement notre pouvoir de surveillance, ainsi que je l'ai illustré par quelques exemples, que nous pouvons réellement effectuer cette forme de contrôle. Si le rôle généralement reconnu à l'Ombudsman de soutenir les valeurs démocratiques doit se continuer, si nous voulons demeurer utiles et efficaces, alors il faut continuellement, avec créativité et un sens élevé de nos responsabilités, revoir notre façon d'exercer nos pouvoirs et adapter notre action pour sans cesse composer avec une société en constante mutation.

Endnotes

¹ *B.C. Dev. Corp. c. Friedmann*, [1985] 1 W.W.R. 193 (S.C.C.).

² *Ibid.*, p. 196.

³ *Ibid.*, p. 207.

⁴ *Ibid.*

⁵ *Ibid.*, p. 204.

⁶ *Ibid.*, p. 205; H.W.R. Wade, *Administrative Law*, 5e ed. (Oxford: Clarendon Press, 1982) pages 73-74.

⁷ R. Gregory and P. Hutchesson, *The Parliamentary Ombudsman* (London: G. Allen & Unwin, 1975) at 15; *B.C. Dev. Corp. c. Friedmann*, supra note 1, p. 204.