



Session 1 : Que sont des institutions de médiations résilientes et durables?

Introduction

Ces dernières années, les institutions de médiation sont devenues de plus en plus la cible des responsables gouvernementaux, des forces armées, des membres de l'exécutif, du parlement, ainsi que d'autres personnalités en vue de la société. Plusieurs institutions de médiation très connues ont été attaquées : les budgets ont été réduits d'une année à l'autre, les institutions ont fait l'objet d'une campagne médiatique visant à saper leur crédibilité les responsables se sont vu sans mandats pendant plusieurs années, nous avons même vus – cas extrême, le personnel d'institutions de médiation kidnappés et assassinés par des groupes armés.

Bien que ces exemples représentent les menaces les plus extrêmes et ne soient que peu probable, des éléments de ce type de menaces sont pertinents pour toutes les institutions de médiation. Les coupes budgétaires, la couverture médiatique négative et le manque de coopération avec d'autres organismes gouvernementaux sont des problèmes qui préoccupent toutes les institutions. Même si ces exemples ne semblent pas susceptibles de se produire, les institutions de médiation devraient s'appuyer de manière proactive sur la manière de s'adapter aux nouveaux défis et travailler au renforcement de la résilience de leurs bureaux face à de telles crises afin de maintenir leur dynamique en matière de protection des droits des militaires et contribuer ainsi à la protection des droits et au renforcement d'une armée plus efficace.

Défis et risques rencontrés par les institutions de médiations

Tous les participants à la conférence ont été invités à répondre à plusieurs questions sur la situation actuelle de leur bureau en matière d'allocation budgétaire, d'ingérence extérieure, de critiques du public ainsi que sur les types de menaces qu'ils perçoivent comme préoccupants. Fait intéressant, de nombreuses personnes ont indiqué ne pas subir de pression importante.

Environ 30% des personnes interrogées ont indiqué que leur budget avait augmenté au cours des dernières années et 60% qu'elles avaient un financement stable. En outre, 80% des réponses des personnes questionnées n'ont ressenti aucune augmentation des critiques ou de la résistance au cours des dernières années, et moins de 10% ont indiqué que leur chef de bureau avait été démis de ses fonctions avant la fin de son mandat et presque toujours pour des raisons juridiques.

Ces résultats sont positifs et doivent être considérés comme tels. Cependant, il convient également de mentionner que, bien qu'elles soient de petites minorités, un nombre important des personnes ayant répondu ont indiqué qu'elles étaient actuellement confrontées à des compressions budgétaires (10%) et à des pressions externes accrues (20%). Ces difficiles réalités auxquelles cette minorité fait face ne doivent pas être négligées. En outre, si de nombreuses personnes ont indiqué que leur budget n'avait pas diminué, de nombreux participants affirment néanmoins que leur budget actuel n'était pas toujours suffisant pour mener à bien leur travail. De même, la critique et la résistance n'ont peut-être pas augmenté ces dernières années, car «la critique est normale et fait partie de notre travail », a déclaré



un participant. Les restrictions budgétaires et la résistance vis à vis de leur travail sont souvent des éléments omniprésents dans le travail quotidien des institutions de médiation.

Stratégies et Réponses

L'élaboration de plans ou de stratégies de travail à long terme est l'un des outils dont disposent les institutions de médiation pour réfléchir stratégiquement à la manière de préserver leur dynamique de travail à long terme. L'objectif de cette conférence est de générer une réflexion stratégique sur les défis de chaque institution, d'apprendre les bonnes pratiques de ses pairs et de rentrer chez soi avec des idées. Traduire ces idées en actes peut se faire par le biais de stratégies institutionnelles. Lorsque interrogés sur l'existence de stratégie de long terme, les deux tiers des participants ont indiqué que leur institution en avait une. La moitié des personnes interrogées ont indiqué que leur stratégie avait une durée de deux à trois ans, l'autre moitié a indiqué une durée quatre ans ou plus.

Une pratique intéressante partagée par plusieurs institutions consiste à maintenir différent commissaire alternant leurs mandats sur différentes périodes afin de maintenir la continuité de l'office : en effet, à la fin du mandat d'un commissaire son ou sa remplaçant (e) est en mesure de se mettre au diapason tandis que le travail des autres commissaires se poursuit sans interruption. Cela permet également de préserver plus efficacement les connaissances et la mémoire institutionnelles, le nouveau commissaire pouvant apprendre de ses pairs et partager ces mêmes connaissances avec les nouveaux commissaires à la fin de leur mandat.

Pour d'autres institutions, la continuité institutionnelle et la transmission de connaissance est garantie par l'intermédiaire du personnel. Lorsque le chef de bureau change, c'est le personnel de soutien qui aide à la transition. Cette approche est plus probable pour les bureaux qui ne possèdent qu'un commissaire. Le risque d'une telle approche est qu'à la fin du mandat d'un chef de bureau, de nombreux membres du personnel, y compris d'autres cadres supérieurs, pourraient partir, ne laissant que peu de continuité. Un de répondant lutte contre ce problème par une stratégie de long terme qui s'éteindrait au-delà du mandat du chef de bureau : ainsi, lorsque le nouveau chef de bureau est nommé, il lui reste encore une ou deux années pour appliquer la stratégie existante avant de concevoir la sienne. Cela garantit que le nouveau titulaire du poste a la possibilité de prendre en compte son rôle avant de définir sa propre vision à long terme.

Globalement, les institutions de médiation ont recours à de nombreuses techniques intéressantes pour renforcer leur efficacité et leur résistance aux risques et aux menaces potentiels. Nous espérons que les participants partageront entre eux leurs expériences tout au long de la conférence.

Discussion :

- Avez-vous constaté que votre bureau était soumis à une pression ou à un contrôle croissant d'acteurs extérieurs ?
- Comment votre bureau gère-t-il les commentaires négatifs de la presse ou du public ?
- Comment votre budget annuel est-il accepté ?
- Quelles mesures votre bureau prend-il pour renforcer la continuité d'un chef de bureau à l'autre ?