



International Ombudsman Institute
Institut International de l'Ombudsman
Instituto Internacional del Ombudsman

INSTITUT INTERNATIONAL DE L'OMBUDSMAN (IIO)

PLAN STRATÉGIQUE 2016-2020

présenté à l'Assemblée générale

de Bangkok en novembre 2016

PRÉAMBULE

L'Assemblée générale qui s'est tenue à Wellington en novembre 2012 a approuvé l'élaboration d'un plan stratégique à long terme pour orienter les activités de l'IIO et l'aider à déterminer l'axe prioritaire de ses travaux dans les années à venir.

Le présent document constitue le premier plan stratégique de l'IIO. Il couvre la période de quatre ans (2016-2020) entre les assemblées générales et a été présenté à l'Assemblée générale de Bangkok le 15 novembre 2016.

La mission et la vision de l'IIO respectent les principes fondamentaux qui lui sont rattachés, à savoir l'indépendance, l'objectivité et l'équité, et peuvent être considérées comme les fondements sur lesquels repose ce plan. Néanmoins, les objectifs stratégiques retenus dans ce document sont les priorités les plus importantes de l'IIO et doivent donc orienter les activités de l'organisation au cours des quatre années à venir.

Le présent document se veut un ensemble d'orientations générales à adopter au cours des quatre prochaines années ; les plans et les projets précis pour la mise en œuvre des priorités et des objectifs seront définis et élaborés par l'instance dirigeante de l'IIO – à savoir son Conseil d'administration – et peuvent changer au fil du temps de manière à prendre en compte des événements nouveaux, la faisabilité et les ressources.

Les principaux objectifs stratégiques qui guideront le fonctionnement de l'IIO au cours des quatre prochaines années sont décrits plus en détail dans ce document. Le Secrétariat général de l'IIO aspire à rapprocher ses activités de ces objectifs tout en tenant compte de la mission et des principes fondamentaux de l'organisation. Le Conseil d'administration et le Secrétariat général de l'IIO sont tous deux responsables de la mise en œuvre du plan stratégique en tenant compte de l'aspect pratique, des ressources disponibles et de tout nouveau développement.

MISSION ET VISION

L'IIO cherche à accroître sa présence et à renforcer son influence partout dans le monde pour tout ce qui concerne l'ombudsman. Il s'efforce de devenir **l'organisme faisant autorité** en la matière et cherche à être reconnu comme le porte-parole des institutions d'ombudsman au sein de la communauté internationale.

L'engagement de l'IIO envers la promotion du concept de l'ombudsman est très diversifié : il encourage la création d'institutions d'ombudsman là où elles ne sont pas encore présentes, les pratiques exemplaires et l'innovation, l'échange d'informations et le partage du savoir par l'intermédiaire de conférences et de formations ; il finance des études et des projets régionaux relatifs à l'ombudsman et apporte son soutien aux collègues du monde entier, en particulier lorsqu'ils doivent travailler dans des conditions difficiles ; il entretient un dialogue permanent avec les principales organisations et parties intéressées internationales ; il examine les sujets relatifs à l'ombudsman et les politiques qui revêtent une importance particulière pour les membres de l'IIO, et il s'efforce d'être une véritable organisation internationale multilingue et pluraliste.

Les activités de l'IIO sur la scène internationale et avec les partenaires internationaux visent à sensibiliser les gouvernements et les parties intéressées à ses principes fondamentaux et à l'importance d'être membre.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

- **Objectif n° 1** : Élargir la base des adhérents
- **Objectif n° 2** : Défendre les institutions d'ombudsman dont l'existence est menacée
- **Objectif n° 3** : Formations et échanges
- **Objectif n° 4** : Communication et publications
- **Objectif n° 5** : Bonne santé financière
- **Objectif n° 6** : Nouveaux défis

OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 1 : ÉLARGIR LA BASE DES ADHÉRENTS

Un des principes qui fonde l'objet et le travail de l'IIO est l'inclusivité. L'IIO reconnaît la diversité des institutions d'ombudsman et le fait que les différents modèles et concepts mis en place reflètent des dispositions constitutionnelles et des cultures particulières. Soucieux de devenir une organisation véritablement pluraliste et internationale, l'IIO s'attache à maintenir cette diversité dans ses membres, sans pour autant perdre de vue les valeurs fondamentales qui sous-tendent le modèle de l'ombudsman. Pour élargir sa base, l'IIO propose une approche stratégique qui est la suivante :

- Renforcer la coopération avec les associations régionales d'ombudsman compétentes ainsi qu'avec les organisations internationales partenaires par l'intermédiaire de **protocoles d'accord**. Tirer parti de ces coopérations pour faire valoir dans la région ou auprès de l'organisation concernée l'intérêt d'une adhésion à l'IIO.
- Poursuivre la **diffusion d'informations** sur le travail de l'IIO et sur les avantages et services qu'il propose à ses membres afin de souligner les bénéfices et l'importance d'une adhésion.
- S'appuyer pour ce faire sur les **conseils d'administration des Régions** qui connaissent bien leurs membres.
- Recenser les **institutions d'ombudsman spécialisées au sein des services publics** (ombudsman des enfants, ombudsman de la police, etc.) qui sont admissibles à l'adhésion et les encourager à rejoindre l'IIO. Dans le cas de groupements spécialisés, encourager leur adhésion et la signature de protocoles d'accord.
- Faire la promotion du **programme de subventions régionales de l'IIO** en tant qu'appui du concept de l'ombudsman. Investir dans des projets destinés à promouvoir le concept de l'ombudsman est non seulement bénéfique pour la Région concernée, mais aussi pour l'ensemble des membres dans la mesure où ces projets peuvent être transposés. Utiliser ce programme comme un « argument de vente » pour le recrutement de nouveaux membres.
- Faciliter un accès multilingue à l'IIO et ses services. **Ouvrir la voie à une participation égale** des collègues dans les trois langues officielles de l'IIO (anglais,

français, espagnol), et par conséquent être prêt à étendre les services de traduction de manière à concrétiser l'idéal multilingue de l'organisation.

- Proposer **des conseils et de l'orientation** aux institutions dont la candidature a été refusée et évoquer avec elles la possibilité d'une adhésion sans droit de vote. Les conseiller sur les améliorations nécessaires (par exemple, par l'entremise d'une aide des pairs ou du groupe d'experts de l'IIO) et leur proposer de présenter une nouvelle demande à une date ultérieure en vue de changer de statut.

OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 2 : DÉFENDRE LES INSTITUTIONS D'OMBUDSMAN DONT L'EXISTENCE EST MENACÉE

L'IIO reconnaît que l'un de ses principaux mandats est la défense des institutions d'ombudsman dont l'existence est menacée, qui sont confrontées à des représailles ou qui travaillent dans des conditions difficiles. Le soutien d'un membre en difficulté doit se faire dans le respect des valeurs de l'IIO, en prenant soin de ne causer « aucun préjudice ». Ce faisant, l'IIO prend en compte tous les éléments de contexte existants et agit avec la souplesse et la discrétion qui s'imposent. Déterminé à apporter son soutien et son aide aux collègues qui en ont besoin, l'IIO propose à l'appui de cet objectif les stratégies suivantes :

- **Sensibiliser** ses membres sur la situation difficile vécue par certaines institutions d'ombudsman et des préoccupations relatives à l'ombudsman en général. Encourager les membres à communiquer avec l'IIO chaque fois que leur institution ou celle d'un collègue ombudsman semble menacée.
- Défendre les intérêts de la communauté internationale des ombudsman en **adoptant des déclarations de soutien** sur des questions d'actualité lors des assemblées générales.
- **Établir des principes** pour guider la marche à suivre lorsqu'il faut coordonner le soutien apporté par l'IIO à des bureaux d'ombudsman travaillant dans des conditions difficiles. Clarifier toutes les solutions possibles ainsi que les procédures à suivre si un tel cas se présente.
- Favoriser **le dialogue et la coopération étroite et continue avec les organisations internationales partenaires concernées** (par exemple, le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'Homme ou le Conseil de l'Europe) et travailler de

concert pour apporter le meilleur soutien possible aux institutions d'ombudsman qui sont des éléments essentiels de la démocratie.

- Participer à des **missions d'enquête** afin de mieux comprendre les situations en cause et de mieux faire connaître ces situations à l'échelle nationale et internationale ; veiller à ce que l'appui apporté corresponde à la demande et soit durable et efficace pour le collègue concerné.
- Rédiger et publier une série de **documents sur les « pratiques exemplaires »** de l'IIO sur certains sujets (par exemple, des lignes directrices sur l'indépendance des bureaux). Ces documents seront destinés aux organismes responsables de la mise en place d'institutions d'ombudsman. Il s'agit aussi de montrer l'importance de normes internationales rigoureuses en ce qui concerne les ombudsman.

OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 3 : FORMATIONS ET ÉCHANGES

Soucieux de renforcer la capacité de ses membres et de favoriser l'échange d'expertise entre les ombudsman du monde entier, l'IIO reconnaît l'importance prioritaire de la formation, des échanges et du partage du savoir pour ses membres et pour la réputation internationale de l'organisation elle-même. Il propose donc à l'appui de cet objectif les stratégies suivantes :

- Déterminer de façon régulière les besoins de formation particuliers des institutions d'ombudsman et tenir compte du fait que ces institutions, situées dans des régions différentes, sont confrontées à des réalités différentes. Les **formations dont elles ont besoin** pour gérer les aspects pratiques et les problèmes liés à leur travail sont donc elles aussi **différentes**.
- Documenter les **évolutions** et les domaines de pratique émergents en lien avec les ombudsman, partout dans le monde (ombudsman agissant à titre de mécanisme national de prévention, ses fonctions de médiation, etc.) et faire de ces thèmes une priorité pour les (nouvelles) formations.
- Utiliser l'expertise existante au sein des membres de l'IIO pour mettre au point des formations qui seront proposées aux membres et aux autres organisations/institutions. **Encourager les membres à partager leurs pratiques exemplaires** à cet égard et les intégrer à la mise au point de formations internes.

- **Encourager les Régions à recourir aux formations de manière régulière**, par exemple en soumettant des propositions de projet au titre du programme de subventions de l'IIO (soit par une seule institution, un groupe d'institutions ou par le Président régional au nom de l'ensemble de la Région).
- Recenser les organismes de formation et négocier des **offres à commandes pour des « forfaits »** offerts dans les Régions sans autres négociations.
- Recenser et négocier des **formations multilingues** ou la possibilité d'offrir certaines formations en paires de langues (par exemple, anglais-français pour la Région Afrique ou anglais-espagnol pour la Région Caraïbes et Amérique latine).
- Faire appel de manière plus active au **groupe d'experts de l'IIO** afin de soutenir les échanges et la formation des collègues ayant besoin d'aide et d'expertise.

OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 4 : COMMUNICATION ET PUBLICATIONS

L'IIO reconnaît la nécessité de favoriser la communication entre les membres, mais aussi de mieux se faire connaître à l'extérieur, en particulier auprès des parties intéressées importantes ; il reconnaît aussi la nécessité de renforcer sa position en tant qu'organisation internationale représentant les institutions d'ombudsman à travers le monde. L'IIO est aussi conscient de l'acte de la volonté générale de réintroduire la publication d'articles scientifiques sur des sujets liés à l'ombudsman. Il propose donc à l'appui de cet objectif les stratégies suivantes :

- Encourager une **communication efficace entre les membres** au moyen des outils que sont le site Web de l'IIO, le bulletin hebdomadaire et la base de données d'études de cas ; faire en sorte que ces outils de communication permettent aux membres de l'IIO de parvenir à un même niveau de connaissances.
- Favoriser la **communication avec les organisations internationales partenaires** et les parties intéressées importantes et diffuser des informations sur les avantages et les services offerts par l'IIO afin de renforcer sa position et sa réputation.
- Rédiger et **publier des documents d'orientation** sous la forme d'une collection d'articles sur les pratiques exemplaires afin d'aborder les principaux aspects sur lesquels se fondent des mécanismes de contrôle forts et indépendants.

- Rédiger des **articles scientifiques** portant sur certains aspects du métier d'ombudsman de manière plus régulière.
- Promouvoir la coopération avec les universités afin de **mener des recherches** sur des questions d'intérêt commun.

OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 5 : BONNE SANTÉ FINANCIÈRE

Afin de fournir à ses membres une gamme complète de services et le meilleur appui possible, il est essentiel que l'organisation ait une solide assise financière. C'est effectivement le cas depuis que le siège de l'IIO a été transféré en Autriche en 2009. Les frais généraux du Secrétariat général de l'IIO sont depuis ce temps pris en charge par les autorités autrichiennes, ce qui a permis d'utiliser l'argent des cotisations au profit des membres sous la forme de subventions régionales, de bourses de formation ou de financement d'études relatives aux institutions d'ombudsman. Pour atteindre cet objectif, l'IIO propose les stratégies suivantes :

- Bâtir une « culture d'entreprise » qui rende possible la **génération de revenus grâce à la commercialisation de l'expertise interne et des recherches** (formations, publications, conférences payées à forfait, etc.).
- Recruter de nouveaux membres (se reporter à l'objectif stratégique n° 1) et **accroître les revenus annuels par le biais des cotisations**.
- Préparer une **stratégie d'investissement pour le financement** (c'est-à-dire une politique de l'IIO sur le financement extérieur) et examiner plus activement les possibilités de financement externe afin d'accroître la base de financement de l'organisation.
- Participer à des **initiatives communes avec des organisations partenaires** (par exemple, la Banque mondiale ou les associations régionales d'ombudsman) afin d'obtenir des cofinancements pour des projets importants.

OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 6 : NOUVEAUX DÉFIS

L'IIO reconnaît que les institutions d'ombudsman seront confrontées à de nouveaux défis dans les années à venir. L'IIO souhaite donc démontrer qu'il est résolu et préparé, en tant qu'organisation, à faire face aux nouveaux sujets de préoccupation (questions entourant la privatisation, la sécurité, etc.). Il vise donc à examiner de plus près comment ces changements et ces nouveaux développements affectent ou pourraient affecter les citoyens concernés et leur droit d'accès aux mécanismes de recours.