



**Plan stratégique de l'Association des Médiateurs des
Pays membres de l'UEMOA
(AMP-UEMOA)
2025 -2029**

SIGLES ET ABREVIATION	4
MOT DE LA PRESIDENTE	5
INTRODCUTION.....	7
PARTIE I : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE L’AMP-UEMOA.....	9
1. Une brève histoire de l’AMP-UEMOA : une organisation ambitieuse de par ses statuts..	9
2. Diagnostic stratégique de l’environnement interne	10
2.1. Cadre juridique	11
2.1.1. Au niveau communautaire.....	11
2.1.2. Au niveau international	14
2.2. Cadre organisationnel et institutionnel	15
2.3. Pilotage et Management.....	16
2.4. Analyse des ressources humaines, matérielles et financières	17
2.5. Analyse des politiques et stratégies antérieures et en cours	18
3. Diagnostic stratégique de l’environnement externe.....	19
3.1. Contexte sociopolitique et sécuritaire.....	19
3.2. Des relations avec les partenaires	20
3.2.1. Partenaires internationaux	20
3.2.2. Partenaires régionaux	21
4. Synthèse du diagnostic stratégique et défis.....	22
4.1. Synthèse des forces, faiblesses, opportunités et menaces.....	22
4.2. Défis majeurs à relever	25
PARTIE II : PRIORITES STRATEGIQUES.....	26
1. Les fondements.....	26
1.1. Au plan international	26
1.1.1. La Charte et l’Agenda 2030 des Nations Unies	26
1.1.2. L’Acte constitutif et l’Agenda 2063 de l’Union africaine	26
1.1.3. La Déclaration de Bamako	27
1.2. Au plan régional	27
1.2.1. Le Traité et la Vision 2050 de la CEDEAO	27
1.2.2. Le Traité modifié et le Cadre d’Actions Prioritaires de l’UEMOA 2025 « CAP 2025 »	27
1.2.3. Les directives de la Commission de l’UEMOA.....	28
2. La mission	28
3. La vision	28

4. Les Principes directeurs	28
5. Orientations stratégiques.....	31
5.1. Objectif global et impacts attendus	31
5.2. Axes stratégiques, objectifs spécifiques et effets attendus	32
5.2.1 Les axes stratégiques	32
5.2.2 Objectifs spécifiques et effets attendus	33
5.2.2.1 Axe stratégique 1 : Promotion de l'Etat de droit, de la bonne gouvernance et de l'intégration régionale	33
5.2.2.2 Axe stratégique 2 : Amélioration de la performance des institutions membres et partenariat/coopération	35
5.2.2.3 Axe stratégique 3 : Contribution à la Paix, à la sécurité et à la cohésion sociale/communautaire	39
5.2.2.4 Axe stratégique 4 : Etudes et Recherches	42
5.2.2.5 Axe stratégique 5 : renforcement du cadre institutionnel, organisationnel et Communication	43
PARTIE III : DISPOSITIONS DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI-EVALUATION	48
1. Mécanisme de mise en œuvre	48
1.1. Le dispositif de mise en œuvre.....	48
1.2. Instruments de mise en œuvre.....	49
1.2.1. Plans d'Actions triennal glissant	49
1.2.2. Plan de Travail Annuel.....	49
1.2.3. Plan de conduite au changement et de communication.....	49
1.3. Acteurs de mise en œuvre	50
1.3.1. Les acteurs communautaires	50
1.3.2. Les acteurs non étatiques.....	51
2. Dispositif de suivi-évaluation	52
2.1. Instances de suivi-évaluation.....	52
2.2. Acteurs de suivi-évaluation.....	52
2.3. Outils de suivi-évaluation	53
3. Plan de financement.....	53
PARTIE IV : ANALYSE ET GESTION DES RISQUES.....	54
1. Les hypothèses	54
2. Les risques.....	55
2.1. Les menaces à la paix et l'insécurité.....	56
2.2. La situation socio-politique.....	56
2.3. La fragilité institutionnelle	56

2.4.	La faible ou la non adhésion des acteurs.....	57
2.5.	La conjoncture internationale et régionale.....	57
2.6.	Le manque de lien entre les plans d’actions annuels/budgets et la stratégie.....	57
3.	Analyse et gestion des risques.....	57
	Faible ou la non adhésion.....	58
	Conjoncture internationale et régionale.....	58
	Absence de lien entre les plans/budget et la Stratégie.....	58
CONCLUSION.....		61
ANNEXES.....		62
CADRE LOGIQUE.....		63

SIGLES ET ABREVIATION

ALG :	Autorité intégrée pour le développement du Liptako-Gourma
AMP-UEMOA :	Association des Médiateurs des Pays membres de l'UEMOA
AOM-OCI :	Association des Ombudsmans et Médiateurs de l'Organisation de la Conférence Islamique
AOMA :	Association des Ombudsmans et Médiateurs Africains
AOMF :	Association des Ombudsmans et Médiateurs Francophones
CAP :	Cadre d'Actions Prioritaires
CCEG :	Conférence des chefs d'Etat et de Gouvernement
CEDEAO :	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CIP-UEMOA :	Comité Interparlementaire de l'UEMOA
CNT :	Conseil National de Transition
Copil :	Comité de pilotage
ICOAF :	Conférence internationale des Ombudsmans des Forces Armées
IIO :	Institut International des Ombudsmans
NU :	Nations Unies
OCI :	Organisation de la Conférence Islamique
ODD :	Objectifs du millénaire pour le Développement Durable
ONU :	Organisation des Nations Unies
OSC :	Organisation de la Société civile
PTA :	Plan de Travail Annuel
PTF :	Partenaire Technique et Financier
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine

MOT DE LA PRESIDENTE

L'AMP-UEMOA a évolué au fil des années pour devenir une organisation de médiation qui a vocation à agir au plan régional ouest-africain. Tout en contribuant à la démocratie, à la consolidation de l'Etat de droit, elle entend accompagner les Etats membres des organisations régionales dans leur cheminement vers l'intégration régionale, le développement économique, politique en vue de l'amélioration des conditions des citoyens et usagers.

Après une quinzaine d'années au service des Etats, des administrations nationales, des citoyens et des usagers ; et, au regard des défis et enjeux auxquels l'organisation est confrontée, le temps était venu pour l'AMP-UEMOA d'engager une réflexion prospective afin de se doter, d'un outil, d'un cadre de référence cohérent pouvant lui permettre de mener à bien la mission qui est la sienne durant les cinq (05) prochaines années.

Pour ce faire, il convenait d'élaborer un plan stratégique qui tienne compte à la fois de la mission et des objectifs que l'AMP-UEMOA s'est assignée. Pour y parvenir, il fallut mettre à contribution les Médiateurs de chaque pays membres et leurs Collaborateurs, les différents partenaires ainsi que des personnes ressources. Ce plan élaboré est donc le fruit d'une large consultation multi-acteurs. Les diagnostics de l'environnement interne et externe ainsi que les différentes consultations ont été conduites de façon rigoureuse, participative, inclusive et réaliste.

Cette large consultation a permis de réfléchir ensemble aux défis et aux grands enjeux de démocratie, de gouvernance, d'Etat de droit, de paix et de cohésion sociales qui ont mis en évidence la nécessité de renforcer la place de l'AMP-UEMOA dans les pays membres de l'espace communautaire UEMOA afin de continuer à défendre et protéger les droits et libertés des citoyens.

Le processus a débouché sur le présent Plan stratégique pour la période de 2025-2029 avec, certes une vision ambitieuse mais légitime, et bien en harmonie avec la mission de ce réseau de médiateurs qui est de « **contribuer à l'Etat de droit, à la gouvernance démocratique et administrative ainsi qu'à la défense des droits des citoyens** ». Toutefois, l'actualité et d'autres enjeux préoccupants rappellent que cette mission pourrait être dynamique. Elle pourrait prendre en compte des questions relatives à la paix, à la sécurité, à l'environnement, aux

changements climatiques, l'immigration, les problématiques du genre, de l'implication des jeunes et des femmes dans les politiques publiques, qui se sont accentuées. L'AMP-UEMOA se doit d'en tenir compte dans ses actions.

C'est donc le lieu de remercier toutes les personnes qui ont concouru à son élaboration. Ils ont permis de dresser les sillons des interventions de l'AMP-UEMOA pour parvenir à des résultats dont les impacts seront au bénéfice des citoyens de l'espace communautaire UEMOA, voire de toute l'Afrique de l'Ouest.

Le présent plan stratégique montre la vision de l'organisation à l'horizon 2029, de même que les principes directeurs, la finalité et les axes stratégiques qui sont désormais le fil conducteur de chaque action des acteurs de la mise en œuvre. En termes de logique d'intervention, la démarche envisage de consolider « *le rôle et la place de l'AMP-UEMOA en vue de protéger les usagers, de contribuer à la mise en œuvre des normes communautaires, de promouvoir l'Etat de droit. Aussi, importe -t-il d'accompagner les Etats et les parties prenantes afin d'endiguer les crises et les conflits en Afrique de l'Ouest* ».

Désormais, le plan stratégique est le référentiel d'actions pour le personnel et tous les membres de l'AMP-UEMOA ainsi que leurs collaborateurs. C'est l'outil premier devant orienter la coopération entre l'Association et ses différents partenaires à travers des complémentarités de synergies d'actions.

Forts de tout cela, il est possible maintenant de mettre le cap sur 2029, d'envisager qu'à cet horizon, l'Association des Médiateurs des pays Membres de l'UEMOA (AMP-UEMOA) sera une institution régionale reconnue, un leader en matière de médiation **institutionnelle**, actrice de l'intégration régionale et à la fois vectrice d'une citoyenneté communautaire **avérée** ainsi que d'une paix et d'une sécurité durables en Afrique de l'Ouest.

En tant que Présidente de l'AMP-UEMOA ensemble avec les Collègues Médiateurs et l'appui opérationnel du Secrétariat Permanent, notre engagement sera sans limite en vue d'une part, de permettre l'ancrage institutionnel communautaire de cette association, et, d'autre part, d'œuvrer pour que les droits des citoyens et des usagers soient davantage consacrés et respectés. C'est là toute l'essence de l'AMP-UEMOA.

INTRODCUTION

Après plus d'une dizaine d'années de coopération et d'actions contributives à l'Etat de droit, à la bonne gouvernance et à l'intégration régionale, les Médiateurs de la République de l'espace UEMOA, forts des acquis de leurs interventions, ont constaté le chemin accompli, les efforts à fournir, les protections à assurer, les conseils à prodiguer pour que l'espace régional soit davantage celui qui valorise toutes les femmes et tous les hommes, en garantissant les conditions optimales pour leur réalisation.

Sur la base de plans d'actions consécutives, ils se sont efforcés d'accompagner les gouvernants des différents pays en vue d'une région paisible et prospère. Aujourd'hui, plus que jamais, ils sont encore déterminés d'autant plus que de nombreux défis ont émergé et constituent un véritable frein aux conditions nécessaires au développement. En effet, il subsiste dans de nombreux pays de l'Afrique de l'ouest des atteintes à la paix, à la cohésion sociale, dans un contexte d'insécurité persistante. Dès lors, les droits fondamentaux peuvent être fragilisés ; les ressorts de développement économique et social affaiblis.

Aux côtés des autres acteurs qui apportent leurs contributions, les Médiateurs de la République se doivent de ne pas être en reste. Mieux, l'Association des Médiateurs des Pays membres de l'UEMOA (AMP-UEMOA) qui est le concentré de la dynamique des différentes institutions nationales doit être à l'avant-garde pour que l'Union, les règles communautaires constituent une source commune de l'ensemble des citoyens et usagers de l'UEMOA.

Pour cela, il faut une boussole, un cap. C'est en cela que l'Association s'est donnée une orientation stratégique à travers le présent document. Elle est, à la fois une résultante des plans d'actions précédents, de l'expérience de près d'une trentaine d'années de médiation institutionnelle ainsi que les défis et perspectives de la sous-région. Le plan stratégique de l'AMP-UEMOA est prévu pour une période de cinq (05) ans, allant de 2025 à 2029.

Il revêt un caractère régional. A cet effet, son processus d'élaboration a été participatif et inclusif avec la contribution de différents médiateurs, de leurs collaborateurs ainsi que des personnes ressources. Ayant en vue l'historicité de cette Association, certains anciens médiateurs de chaque pays ont été mis à contribution. La Commission de l'UEMOA et certains Partenaires Techniques et Financiers ont également été des acteurs de l'élaboration du présent document.

La méthodologie d'élaboration du plan stratégique s'est appuyée sur les recommandations de la 6^e Assemblée Générale Ordinaire de l'Association. Ensuite, il a été procédé à la planification de l'élaboration de l'outil d'orientation jusqu'à la validation.

Le plan stratégique qui envisage de mieux projeter l'AMP-UEMOA dans le paysage institutionnel communautaire avec un impact dans tous les pays membres est articulé autour des points suivants :

- Diagnostic stratégique de l'AMP-UEMOA ;
- Priorités stratégiques ;
- Dispositifs de mise en œuvre et de suivi-évaluation ;
- Analyse et gestion de risques.

PARTIE I : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE L'AMP-UEMOA

1. Une brève histoire de l'AMP-UEMOA : une organisation ambitieuse de par ses statuts

L'Association des Médiateurs¹ des Pays Membres de l'UEMOA (AMP-UEMOA) a été créée le 29 octobre 2008 à Ouagadougou (Burkina Faso). Elle regroupe l'ensemble des institutions de médiations des pays membres de l'espace UEMOA à savoir le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo². Le siège de l'AMP-UEMOA est situé à Ouagadougou.

L'Association résulte de la volonté des Médiateurs, qui, conformément à une recommandation de leur première réunion en février 2008, relative à l'institutionnalisation d'une instance formelle et la création d'un cadre de concertation sous régional, ont convenu de mettre en place l'AMP-UEMOA.

L'Association est donc née :

- De la conscience de l'intérêt que les médiateurs tirent de leur appartenance commune à la même Union dont l'un des objectifs est la mise en synergie de leurs actions par l'harmonisation notamment ;
- De leur désir de mettre en place un mécanisme de coopération entre médiateurs de l'Union afin d'améliorer la protection des citoyens et l'efficacité des administrations de leur pays respectifs ;
- De la prise en compte des évolutions tendant à l'effectivité de la libre circulation des personnes, du droit d'établissement et de la libre prestation des services dans l'espace UEMOA ;
- De la nécessité de former et de mettre leurs collaborateurs en interaction.

La particularité de l'AMP-UEMOA réside dans la démarche des médiateurs de cette région de s'inscrire, à la fois, dans la logique des efforts d'intégration régionale en cours en Afrique et à

¹ Les Médiateurs de la République sont des autorités indépendantes chargées d'examiner, traiter les réclamations des administrés/usagers vis-à-vis de l'administration publique.

² A ce jour, bien qu'étant membre fondateur, seule la Guinée-Bissau est le pays dont l'institution de médiateur a besoin d'être restaurée. L'AMP-UEMOA a régulièrement exprimé sa disponibilité et écrit pour accompagner les autorités bissau guinéennes dans le processus de remise en place de l'institution du Provedor de Justicia.

la volonté de promouvoir la culture de la paix et du recours à la médiation institutionnelle comme moyen de règlement des litiges dans l'espace régional.

C'est pourquoi, dans ses textes fondateurs, l'AMP-UEMOA s'est donnée pour objectif *de favoriser l'approfondissement de l'Etat de droit et de l'intégration régionale et sous régionale par le développement des relations entre institutions qui, dans les pays membres de l'UEMOA, quelle que soient leurs appellations, ont dans leur attributions, compétence d'exercer la médiation institutionnelle.*

Il importe de souligner que l'AMP-UEMOA, dans tout son processus de création, a bénéficié d'une contribution et d'un appui constant de la Commission de l'UEMOA-

2. Diagnostic stratégique de l'environnement interne

L'importance du réseau AMP-UEMOA

De par ses textes fondamentaux, l'AMP-UEMOA sert de base légale de coopération entre les membres dans l'entraide mutuelle qu'ils se doivent dans le règlement des réclamations des usagers ressortissants de leur pays vis-à-vis d'une administration nationale. Et ses liens de coopération n'ont eu de cesse d'évoluer et de se consolider.

Aujourd'hui, de par ses activités, l'Association contribue à l'enracinement de la bonne gouvernance et à l'approfondissement de l'Etat de droit ; elle s'efforce d'accompagner les politiques communautaires en matière d'intégration régionale. Outre cela, l'Association et ses membres ont décidé, face aux défis nouveaux, de s'investir dans la prévention et le règlement des conflits et crises en offrant leur médiation pour l'avènement d'une paix durable ainsi que l'application généralisée et effective du droit communautaire.

C'est sans doute en prélude à cet apport que la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement (CCEG) de l'UEMOA a reconnu sa contribution à travers l'Acte additionnel N°03/2009/CCEG/UEMOA du 17 mars 2009, portant reconnaissance de l'intérêt communautaire de l'AMP-UEMOA. Cela ne confère-t-il pas à l'AMP-UEMOA la légitimité entière pour agir pleinement dans le cadre des compétences qui sont les siennes ? A l'analyse, l'AMP-UEMOA est une heureuse et opportune initiative qui a permis de fédérer tous les

Médiateurs de l'espace UEMOA en vue d'une meilleure capitalisation des acquis dans le renforcement du service public, de contribuer à la mise en œuvre du droit communautaire et à la préservation de la paix.

Tout cela confère un caractère unique, spécifique à l'AMP-UEMOA et révèle son importance dans un espace d'intégration, en tant que réseau de médiateurs.

2.1. Cadre juridique

2.1.1. Au niveau communautaire

Dès sa création et avec son siège au Burkina Faso, l'AMP-UEMOA a été régie par la loi nationale de ce pays, en la matière. Il s'agissait de la Loi n°10/92 du 15 décembre 1992 portant liberté d'association qui n'est plus en vigueur. A l'issue de son abrogation par le Conseil National de la Transition, et les associations existantes étant tenues de se conformer à la nouvelle loi, l'AMP-UEMOA a aussitôt observé les nouvelles dispositions en cours, notamment la loi n° 064-2015.CNT du 20 octobre 2015 portant liberté d'Association au Burkina Faso. Elle dispose à ce jour d'un récépissé de reconnaissance. C'est sous le régime de cette nouvelle disposition qui la fonde au plan juridique que l'Association des médiateurs fonctionne, poursuit son but, ses objectifs spécifiques au travers de ses moyens d'action.

Les moyens d'actions de l'AMP-UEMOA en tant qu'Association

- Organisation de conférences thématiques favorisant le contact entre les membres des institutions et l'échange d'informations ;
- Organisation de voyages d'études, de partages de bonnes pratiques entre institutions membres ou sœurs ;
- Publications de bulletins ou revues.

Des missions de solidarité et de partage d'expériences de l'AMP-UEMOA dans de nombreux pays membres ont contribué à la paix, à la concorde politique et à la restauration de la gouvernance démocratique.

Aujourd'hui, alors que le sillon qu'elle a tracé semble lui conférer un statut, une place et un rôle dans l'espace UEMOA pour participer à la construction de l'Union, de plus en plus de défis nouveaux se présentent et semblent commander davantage l'implication des membres de

l'AMP-UEMOA. En effet, comme l'a relevée la 6^e Assemblée générale de l'Association, en juin 2022, la sous-région est confrontée à des crises et conflits multidimensionnels dont notamment les atteintes à la paix, à la sécurité des personnes et des biens, les changements climatiques ainsi que d'autres défis relatifs à l'éducation, à la migration, au civisme et à la citoyenneté.

Au regard de son apport et de son potentiel, un certain nombre d'opportunités se présentent à l'AMP-UEMOA dans son développement :

OPPORTUNITE 1 : contribuer à façonner l'esprit et la citoyenneté communautaires.

L'AMP-UEMOA peut jouer un rôle majeur pour le façonnement, le développement de l'esprit communautaire nécessaire pour la mise en commun, la réalisation de projets régionaux, l'appartenance à un espace commun partagé, un terreau fertile pour l'avènement d'une citoyenneté. Sous son impulsion, les institutions membres peuvent vulgariser le droit communautaire en vue de son appropriation par les administrations et les usagers.

Opportunité 2 : Réhabiliter et faire de la médiation traditionnelle un levier de médiation

La médiation qui relève des anciennes et excellentes traditions en Afrique a aujourd'hui un regain d'intérêt tant dans ses formes politique, familiale, économique qu'institutionnelle. L'AMP-UEMOA peut contribuer à leur réhabilitation par une implication des acteurs dans les médiations qu'elle entreprend. Mobiliser ces mécanismes non juridictionnels performants et les modes traditionnelles de règlement amiable des différends en Afrique constitue un facteur favorable à l'institutionnalisation de la médiation que l'Association envisage.

Opportunité 3 : Facilitatrice de la libre circulation

La libre circulation et la protection des droits des citoyens dans un espace communautaire, sont autant de domaines dans lesquels la médiation peut intervenir utilement pour l'application effective, convenable et uniforme des actes, des règlements, directives et décisions.

Opportunité 4 : L'impérieuse nécessité d'humaniser l'action publique, de concilier l'activité administrative, le développement économique avec les droits du citoyen, expliquent et justifient l'émergence des institutions de médiation et renforcent l'action de l'AMP-UEMOA au niveau communautaire.

Opportunité 5 : La médiation institutionnelle a fait ses preuves au niveau des Etats, et se présente aujourd'hui comme une forme de justice de proximité, indépendante, accessible, efficace, qui s'adapte à l'environnement culturel des populations.

Opportunité 6 : un dernier organe pour parachever l'architecture institutionnelle communautaire

Si le législateur communautaire a bien voulu permettre aux citoyens de saisir la Cour de justice (pour garantir un droit communautaire), n'y a-t-il pas lieu, compte tenu du recours de plus en plus à des mécanismes non juridictionnels de permettre que des citoyens aient une option supplémentaire quand il leur adviendra de défendre leurs droits : une option judiciaire, contentieuse d'une part, et une option non juridictionnelle, non contentieuse d'autre part ? Autrement, le recours à la médiation qui semble être un procédé de résolution de conflits usité par de nombreux citoyens, communautés de l'espace UEMOA n'est-il pas une opportunité à accorder aux usagers ?

En conséquence, l'AMP-UEMOA ne devra-t-il pas faire partie du processus de parachèvement de l'architecture institutionnelle communautaire, ce qui créera davantage de nouvelles opportunités pour le développement et la stabilité en Afrique de l'Ouest.

L'AMP-UEMOA, un statut à faire évoluer

Depuis sa création, l'AMP-UEMOA n'a eu de cesse de recevoir le soutien de la Commission, du Conseil des Ministres ainsi que de la CCEG de l'Union. Et au regard du rôle et de la place que l'ensemble des acteurs qui ont concouru à son avènement lui confère, l'instance suprême de l'UEMOA lui a octroyé les avantages de l'article 19 de son Traité modifié. Ainsi donc, par l'Acte additionnel n°003/2009/CCEG/UEMOA du 17 mars 2009, l'AMP-UEMOA est reconnue d'utilité communautaire. A ce titre, elle bénéficie de l'attention et du soutien financier au titre de la contribution de l'UEMOA aux frais de fonctionnement du Secrétariat Permanent de l'Association. En outre, elle est accompagnée dans la réalisation des activités qu'elle soumet au préalable à la Commission.

Cette reconnaissance communautaire légitime l'AMP-UEMOA et lui permet de bénéficier d'une attention particulière des organes de l'UEMOA.

Toutefois, ne convient-il pas de souligner la limite du cadre juridique qui régit à ce jour l'AMP-UEMOA ? En effet, ses membres sont des institutions publiques, régies pour certains par des

Constitutions nationales. La portée des actions de l'Association ne serait-elle pas limitée, dans une certaine mesure, si elle doit toujours œuvrer, en interaction, avec certains acteurs internationaux, à la réalisation de ses objectifs sous le régime d'une loi associative ?

Aussi l'acte additionnel qui consacre la reconnaissance d'utilité communautaire de l'AMP-UEMOA ne semble pas synonyme d'organe communautaire au sens du droit de l'Union. En effet, aux termes du préambule, les Chefs d'Etat ont considéré cet acte comme une étape transitoire du processus de mise en place d'un organe communautaire vers lequel devrait tendre l'AMP-UEMOA. Autrement, le cadre juridique communautaire de l'Association reste encore à être établi.

2.1.2. Au niveau international

Sur le plan international, les institutions de médiation disposent d'instruments juridiques de protection et de promotion notamment les principes de Paris, de Venise et la Résolution 75-186 des Etats de l'Italie du 16 décembre 2020.

• Les principes de Paris³

L'une des normes internationales pouvant servir de base d'intervention des médiateurs est un ensemble de principes reconnus au niveau international et portant sur le statut, les pouvoirs et le fonctionnement des institutions nationales des droits de l'homme. Ils appellent les gouvernements à créer des institutions nationales des Droits de l'Homme Indépendantes qui peuvent examiner librement toutes les questions relatives aux droits de l'homme, de leur propre initiative, sur proposition du gouvernement et à la demande de « tout requérant ». Les Principes de Paris ont été adoptés par la résolution 48/134 du 20 décembre 1993 de l'Assemblée Générale des Nations Unies et encouragent tous les Etats du monde à créer des institutions de protection des citoyens.

³

<https://www.hrw.org/legacy/french/reports/hrc/normes.html#:~:text=Les%20Principes%20de%20Paris%20appellent%20les%20commissions%20des%20droits%20de,avec%20les%20organisations%20non%20gouvernementales.>

• La Résolution 75-186 des Nations unies⁴

Réaffirmant son attachement aux buts et principes énoncés dans la Charte des Nations Unies et à la Déclaration universelle des droits de l'homme, aux résolutions précédentes sur « Le rôle des institutions des ombudsmans et des médiateurs dans la promotion et la protection des droits humains, de la bonne gouvernance et de l'état de droit », la Résolution 75-186 de l'Assemblée générale des Nations Unies, votée à sa session du 16 décembre 2020 reconnaît le rôle que jouent les institutions des ombudsmans et des médiateurs. C'est pourquoi l'Assemblée générale, lors de sa 46^{ème} session plénière a « engagé » tous les Etats membres à la mise en place d'institutions de médiation autonomes et indépendantes pour ceux qui n'en disposent pas suivant les principes de Venise, et du renforcement des institutions existantes pour les Etats qui en disposent.

• Les principes de Venise⁵

L'institution du Médiateur a un rôle important à jouer dans le renforcement de la démocratie, de la prééminence du droit, de la bonne administration ainsi que de la protection et de la promotion des droits humains, de même que les libertés fondamentales. C'est pourquoi, constatant les fragilités institutionnelles dont sont l'objet certaines institutions des Médiateurs, les principes de Venise invitent : « *Les États à s'abstenir de prendre toute mesure visant ou résultant à supprimer l'institution du Médiateur ou à entraver son fonctionnement efficace et à protéger efficacement l'institution contre toute menace de cette nature* ». Ils recommandent de doter les médiateurs de mandat avec une base juridique solide, de préférence de niveau constitutionnel et un rang suffisamment élevé. Ces principes ont été adoptés par la Commission de Venise les 15 et 16 mars 2019 à Venise en Italie.

Ces résolutions et principes visent à créer, dynamiser et pérenniser les institutions de médiation dans les pays y compris dans l'espace UEMOA et constituent un ressort solide à mobiliser.

2.2. Cadre organisationnel et institutionnel

Pour une organisation efficiente et à même de mener les activités et d'envisager les partenariats nécessaires à sa mission, l'AMP-UEMOA s'est dotée d'instances et d'organes au bénéfice de ses membres.

⁴ <https://international.vlex.com/vid/res-75-186-resolution-861188780>

⁵ [https://www.office-ombudsman-droits-enfant-suisse.ch/sites/default/files/2021-08/knowledge/Venice Commission Ombudsstellen Venedig Prinzipien Venice Principles 20190503 FR 20190514.pdf](https://www.office-ombudsman-droits-enfant-suisse.ch/sites/default/files/2021-08/knowledge/Venice%20Commission%20Ombudsstellen%20Venedig%20Prinzipien%20Venice%20Principles%2020190503%20FR%2020190514.pdf)

Les organes et instances qui concourent au fonctionnement et à l'animation de l'AMP-UEMOA sont :

- L'Assemblée Générale ;
- Le Bureau ;
- Le Commissariat aux comptes ;
- Le Secrétariat Permanent.

2.3. Pilotage et Management

L'Assemblée Générale, instance suprême, est composée des premiers responsables des institutions membres ; elle⁶ se réunit en session ordinaire tous les deux ans sur convocation du bureau dans un pays déterminé, en principe, par l'Assemblée générale précédente. Elle détermine les grandes orientations de la vie de l'Association, ratifie les conventions passées entre elle et d'autres organismes internationaux, désigne en tant que de besoin un comité d'experts nécessaire pour assurer la permanence de ses réflexions ou de ses actions

S'agissant du bureau, élu par l'assemblée générale pour un mandat de deux ans, c'est l'organe d'exécution de toutes décisions de l'Association. Il est composé d'un Président, d'un Vice-Président, d'un Secrétaire général et d'un Trésorier. Il se réunit une fois par an en session ordinaire sur convocation du Président.

Quant au commissariat aux comptes, il est le garant de la transparence et de la redevabilité de l'AMP-UEMOA dans les activités et surtout dans l'utilisation des ressources financières de l'Association en ce qu'il est chargé de la certification des comptes à la fin de chaque exercice budgétaire.

Dirigé par un Secrétaire Permanent désigné par le bureau sur proposition du Secrétaire général. Le Secrétariat Permanent est la structure opérationnelle de l'Association qui assure l'administration courante de l'Association.

⁶ En cas de besoin, une session extraordinaire peut être tenue sur convocation du bureau ou d'au moins cinq (05) institutions membres.

2.4. Analyse des ressources humaines, matérielles et financières

Pour mener à bien sa mission l'AMP-UEMOA s'est dotée d'une structure légère, efficace et efficiente. Cela suppose un personnel de qualité avec une compétence et une expérience avérées dans le domaine de la médiation et des enjeux sociopolitiques de l'espace régional.

Le secrétariat permanent est à ce jour animé par le Secrétaire Permanent et un assistant. Les cabinets, les secrétariats particuliers du Président et du Trésorier, ainsi que tous autres collaborateurs dont les compétences sont nécessaires, durant leur mandat, renforcent le fonctionnement du secrétariat permanent chaque fois que de besoin.

Cependant, dans la perspective de son ancrage communautaire, l'AMP-UEMOA devrait établir un accord de siège avec le Burkina Faso pour permettre à l'Association de bénéficier d'avantages et de privilèges. Cela requiert pour l'Association d'avoir des locaux et un personnel dédiés. A cette fin, du personnel supplémentaire conforme au nouveau statut et à l'acquisition ou la location de locaux conséquents sont à planifier.

Il ressort de cette analyse, que ne possédant pas de biens immobiliers propres, l'Association est logée à titre provisoire au sein du Médiateur du Faso, alors que cette situation devrait être transitoire. Notons aussi qu'elle ne dispose pas de matériels ni d'équipements adaptés.

Par ailleurs, l'analyse des ressources financières de l'AMP-UEMOA présente une institution aux ressources instables et limitées. Pour mener ses activités elle a parfois bénéficié de dons ou subventions ponctuelles de plusieurs Chefs d'Etat de l'espace. Mais sa principale source de financement réside dans la contribution annuelle décidée par la Conférence des Ministres des Finances de l'UEMOA au frais de fonctionnement du Secrétariat permanent à laquelle il faut adjoindre les cotisations des institutions membres. Ces cotisations, bien qu'importantes en comparaison de celles que les membres payent au sein d'autres réseaux de médiateurs, semblent dérisoires au regard des ambitions de l'Association. Le montant de la subvention s'élève aujourd'hui à cinquante millions (50 000 000) de francs CFA et la cotisation de chaque membre depuis janvier 2025 est deux millions de francs CFA.

Les médiateurs de l'espace et leurs collaborateurs attendent aujourd'hui au-delà des missions classiques, une plus grande contribution de l'UEMOA. Il conviendrait alors de développer des stratégies urgentes pour la doter de capacités financières à la hauteur des enjeux de l'espace et des attentes des différents acteurs qui l'interpellent et souhaitent la voir assumer davantage de responsabilités.

2.5. Analyse des politiques et stratégies antérieures et en cours

L'analyse des politiques et stratégies antérieures suppose de passer en revue l'ensemble des plans d'actions biannuel que chaque président soumettait à l'assemblée de ses pairs en début de mandat. Aucun dispositif d'évaluation n'a été jusque-là mobilisé pour apprécier le parcours, les activités de l'Association. Il n'en demeure pas moins que quelques acquis peuvent être soulignés.

L'AMP-UEMOA s'est avérée en quinze (15) ans d'expériences être un des mécanismes les plus opérationnels de renforcement, au sein de l'Union, des instruments de protection des citoyens, un levier efficace de la bonne gouvernance, une sentinelle vigilante de la consolidation de l'Etat de droit et l'intégration régionale. Et la qualité d'organe d'intérêt communautaire lui a permis de jouer un rôle déterminant dans le développement politique, économique et social comme l'ont relevé les termes de l'Assemblée générale extraordinaire tenue à Dakar, du 30 novembre au 02 décembre 2011 sur : « *Le Médiateur de la République au service du développement économique et social dans l'espace UEMOA* ».

- A partir des questions de réflexions et des partages d'expériences qui ont été les leurs, les institutions membres sont de plus en plus sollicitées par les pouvoirs nationaux pour intervenir sur des problématiques qui n'étaient initialement pas de leurs compétences (cohésion et paix sociales, réconciliation nationale, apaisement du climat politique) ;
- Trois institutions (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Togo) sont constitutionnalisées et parfois avec une extension de leurs attributions ;
- Protecteurs des citoyens et conseillers avisés des autorités publiques ;
- Les institutions de médiation disposent d'instruments pour accompagner les pouvoirs publics et l'administration notamment dans sa quête de performance au service du citoyen. Elles sont sources de propositions et de recommandations pour une modernisation harmonieuse des administrations, qu'elles soient nationales ou communautaires ;
- Les dossiers résolus dans le cadre de l'entraide mutuelle ou la coopération, les institutions nationales n'ayant de compétences que celles que leur confèrent les lois nationales qui fixent leurs attributions et les conditions de saisine des usagers. L'AMP-UEMOA est le levier, le pont qui permet à l'institution nationale d'agir au-delà de son territoire pour garantir, protéger les droits des usagers. L'Association permet de tisser

certain types de relations entre ses membres pour rendre effective l'application du droit communautaire

- De nombreux conflits individuels ou collectifs, à caractère économique et social ont trouvé des solutions à travers les pertinentes interventions des institutions membres de l'AMP-UEMOA. Elles ont contribué au développement économique et social à travers le traitement des dossiers à caractère économique et social dont les médiateurs sont saisis et pour lesquels ils ont été un canal de règlement ;
- Par leurs recommandations, les institutions de médiation sont à l'origine de contributions tendant à corriger les dysfonctionnements administratifs et améliorer la qualité des services publics ; dans certains cas, cela a abouti à des réformes législatives ;
- Restauration ou renforcement de l'institution du Médiateur (Niger, Togo, Côte d'Ivoire) ;
- Renforcement de capacités de collaborateurs.

3. Diagnostic stratégique de l'environnement externe

3.1. Contexte sociopolitique et sécuritaire

L'environnement de l'espace UEMOA est marqué par la complexité des questions sociopolitiques et sécuritaires. En effet, depuis plus d'une décennie le Sahel est une région à la dérive ; il s'est transformé en théâtre de violences accrues, inédites et à caractère transnational, le plaçant dans une insécurité grave et inédite. Les pays de cette région sont fortement soumis aux défis de la paix et de la sécurité. Le Mali reste le foyer ardent de l'instabilité sahélo-saharienne en matière de sécurité. Cette insécurité a débordé dans les pays voisins que sont le Niger et le Burkina Faso. La région des trois frontières, constituée par celles communes à ces trois pays est devenue un foyer ardent, le centre incandescent de la crise que vit le Sahel. Le géant de l'Afrique, le Nigeria n'est pas encore à bout de Boko Haram qui étale ses tentacules, avec d'autres groupes armés terroristes, jusqu'au bassin du lac Tchad.

A l'analyse, l'image que renvoie cet espace est le concentré de nombreuses problématiques : fragilité de la gouvernance démocratique, faiblesse et/ou effondrement des institutions étatiques, instrumentalisation des différences religieuses et identitaires, lutte pour le contrôle des ressources, criminalisation des circuits économiques et financiers, paupérisation accrue des populations et notamment des jeunes qui n'hésitent plus à monnayer leurs compétences, la connaissances de leur territoire ou les informations qu'ils détiennent.

Il urge alors d'agir. Car sans actions décisives, la probabilité d'un basculement qui frôlerait le borbier pour tous y compris les Etats du Golfe de Guinée, voire du continent est fortement prégnante. Et cela vaut la peine au regard du coût exorbitant de l'inaction.

Malgré le mécanisme de sécurité collective et l'intervention de plusieurs acteurs internationaux, les premières responsabilités de cette région du Sahel en crise incombent à l'élite et à la classe dirigeantes des pays de la zone. Or le constat révèle des pays en crises y compris des Etats caractérisés par des régimes anticonstitutionnels toutes choses qui peuvent handicaper la conjugaison des actions à entreprendre pour sécuriser puis développer un pays. Les dirigeants n'ont pas encore fait la preuve de leur capacité à sécuriser et rendre la vie paisible aux populations de ces localités. Les élites et dirigeants nationaux et régionaux ne parviennent pas jusque-là à articuler les actions de sécurisation du territoire et d'impulsion du développement.

3.2. Des relations avec les partenaires

3.2.1. Partenaires internationaux

A ce jour, l'AMP-UEMOA qui est un réseau de médiateurs de l'espace UEMOA et qui prône la coopération n'a encore guère développé de relations avec les autres réseaux régionaux ou internationaux dans lesquels sont d'ailleurs parties chacune de ses institutions membres. Il s'agit de :

- L'Association des Ombudsmans et des Médiateurs Africains (AOMA) ;
- L'Association des Ombudsmans et des Médiateurs de la Francophonie (AOMF) ;
- L'Institut International de l'Ombudsman (IIO) ;
- La Conférence internationale des Ombudsmans des forces armées (ICOAF) ;
- L'Association des Ombudsmans et Médiateurs des Etats membres de l'Organisation de la Coopération Islamique (AOM-OCI).

Au regard de la similitude des champs et moyens d'action, il est souhaitable d'envisager un partenariat avec ces réseaux à travers un protocole d'accord ou un mémorandum. Cela permettra à l'Association de partager son expérience et d'en apprendre des autres. Globalement des partages d'expériences et de bonnes pratiques peuvent être des axes de coopération ; il peut en être de même pour ce qui concerne les renforcements de capacités, la participation, l'institution ou la restauration du médiateur/médiature dans les pays de l'espace où il n'en existe pas ainsi que le financement d'activités de l'AMP-UEMOA.

3.2.2. Partenaires régionaux

La Commission de l'UEMOA est, jusque-là, la seule institution régionale avec laquelle l'AMP-UEMOA entretient une coopération plus ou moins régulière. En effet, c'est cet organe de l'Union que la CCEG, à travers l'acte additionnel, a désigné pour recevoir des comptes rendus des activités, des actions de l'Association en vue du renforcement de la coopération entre les Institutions de médiation des pays membres de l'UEMOA et dans le cadre, notamment, de l'examen des réclamations des usagers des administrations de l'Union. Selon l'article 3 de l'acte additionnel, il revient donc à la Commission d'élaborer un rapport annuel au Conseil des Ministres sur la contribution de l'AMP-UEMOA au processus d'intégration de l'Union. Notons par ailleurs que la CCEG qui pourrait être un cadre de plaidoyer, de proposition, de recommandation pour les médiateurs n'est pas encore une instance qui leur est ouverte bien que les membres de l'Association rencontrent et échangent individuellement avec les Chefs d'Etat et notamment le Président en exercice de l'UEMOA, à l'occasion d'audiences sollicitées et de visites de courtoisie effectuées.

Dans la perspective de son ancrage communautaire il est important que l'AMP-UEMOA développe et entretienne de fortes relations avec le Conseil des ministres, les autres organes de l'Union à l'image des Cour de Justice, de la Cour des comptes, le Comité interparlementaire ainsi que les organes consultatifs que sont la Chambre consulaire régionale, le Conseil de Travail et du Dialogue Social et le Conseil des Collectivités Territoriales.

L'AMP-UEMOA peut accompagner l'UEMOA pour un plus grand impact de ses actions et activités ; elle est en capacité d'être un outil d'aide à la décision. Et elle contribuerait davantage si elle devenait un organe de médiation communautaire.

RELATIONS AVEC LES ORGANES DE LA CEDEAO

Organisation régionale, à l'instar de l'UEMOA, soucieuse des pratiques de bonne gouvernance, de l'état de droit et de la libre circulation. Ces deux organisations sont complémentaires. La Commission de l'Union converge de plus en plus ses activités avec celles de la CEDEAO considérée comme l'organisation leader de la région. De ce fait, l'AMP-UEMOA gagnerait à établir un partenariat avec la CEDEAO d'autant que c'est cette dernière qui détient le leadership régional s'agissant de la paix et de la médiation dans les crises politiques qui interviennent dans les pays membres dont la majorité se situe dans la zone UEMOA.

RELATIONS AVEC D'AUTRES ORGANISATIONS REGIONALES

Des relations peuvent être initiées avec d'autres organisations régionales comme l'Autorité intégrée du Liptako-Gourma (ALG), le Conseil de l'Entente (CE), et toutes autres similaires avec lesquelles il est possible d'organiser des activités communes. En effet, l'AMP-UEMOA doit intégrer aujourd'hui le développement de la co-médiation. Pour ce faire, elle pourrait mettre chacune de ces institutions à contribution pour la réalisation de sa mission et la mise en œuvre de son plan stratégique.

4. Synthèse du diagnostic stratégique et défis

4.1. Synthèse des forces, faiblesses, opportunités et menaces

Quand on interroge les premiers responsables des institutions membres de l'AMP-UEMOA ainsi que ceux de la Commission UEMOA, l'utilité, la place et le rôle que doit jouer cette organisation au plan communautaire, en appui aux initiatives nationales de médiation n'est plus à démontrer. Les uns et les autres appellent d'ailleurs à une plus grande implication de l'Association dans la résolution, au-delà des compétences des institutions membres, de problématiques qui émergent dans l'espace régional. Cette sollicitation s'effectue à un moment où l'institution se doit de s'ouvrir, d'être accessible aux citoyens et à bien d'autres acteurs de la communauté. C'est à ce prix qu'elle pourrait rayonner, influencer et produire des résultats à moyen terme ou effets escomptés, toutes choses qui la légitimeront au plan régional comme instrument de médiation.

ANALYSE SWOT

	FORCES	FAIBLESSES
Facteurs internes	<ul style="list-style-type: none"> • Statut et règlement intérieur • Association reconnue par une loi nationale du siège • Acte additionnel n° n°003/2009/CCEG/UEMOA du 17 mars 2009 reconnaissant l'AMP-UEMOA d'intérêt communautaire • Adoption d'un cadre harmonisé des institutions de médiation) • Qualité et engagement du personnel • Autonomie/indépendance (dans l'organisation) • Coopération dans les traitements des dossiers de réclamations • Appui financier régulier de la Commission de l'UEMOA • Nombre limité des membres • Réseaux de collaborateurs réalisés • Subvention reçue de l'UEMOA depuis la création • Crédibilité, fédération des intérêts des médiateurs de l'Union 	<ul style="list-style-type: none"> • Fragilité institutionnelle de certains de ces membres (non constitutionnalisation...) • Coopération bilatérale limitée • Insuffisantes de ressources (humaines, matériels et financières, cotisation très modeste et dépendance quasi-totale à la subvention de l'UEMOA) • Méconnaissance/Non visibilité (des citoyens, administrations). • Non application/capitalisation des résolutions et recommandations antérieures • Absence de relations avec les autres réseaux institutionnels (AOMF-AOMF-IIO) • Relations limitées avec la Commission et les autres organes de l'UEMOA et le CIP • Personnel insuffisant • Insuffisante et faible mutualisation de la formation des collaborateurs • Pas de siège (local) propre dédié • Absence d'ancrage communautaire • Faiblesses des actions en direction des citoyens de la communauté • Absence de médiateur dans un des pays membres de l'UEMOA (Guinée-Bissau) • Sources de financement non diversifiées • Faible soutien financier des Exécutifs nationaux • Non financement des activités nationales • Faible impact des actions • Inexistence de moyens de saisine de l'AMP-UEMOA en matière de violation de textes (ne traite pas de réclamations) communautaires. • Statut d'Association (régie par une loi nationale) • Capacité insuffisante (budget et personnel) • Structure organisationnelle non adaptée à la performance souhaitée

	OPPORTUNITES	MENACES
Facteurs externes	<ul style="list-style-type: none"> • Problématiques nouvelles nécessitant l'implication de l'Association (Les champs thématiques pour lesquelles l'intervention de l'Association est attendue ; Défis nouveaux (insécurité, conflits communautaires, migration, droits des enfants et des personnes vulnérables ; Besoin de cohésion sociale dans l'espace et les pays (crise socio sécuritaire) • Besoin de médiation (crise politique) • Dispositifs juridiques nationales instituant et renforçant les missions et attributions des institutions membres • Textes et Instruments juridiques internationaux • Attentes de la Commission de l'UEMOA pour l'appui à l'intégration • Intégration (renouveau) comme champ d'action et d'intervention de l'Association • Perception positive des citoyens et des autres institutions du Bureau de l'Ombudsman • Bonne volonté et soutien financier des partenaires en développement • Collaboration avec des organisations sœurs au niveau régional et international • Opportunités de partenariats • Cadre d'harmonisation et de partage communautaire (Espace de mutualisation) • Outil de gestion des problématiques régionales • Spécificité de l'AMP UEMOA par rapport aux autres réseaux institutionnels (similarité sociopolitique et culturelle ; espace géographique homogène ; priorités non partagées avec les autres réseaux, contribution financière identique ; réalités et pratiques administratives similaires) 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de volonté politique régionale • Crises sécuritaires et sociopolitiques structurelles dans plusieurs pays de la région • Pas de soutien des PTF (incertitude dans le financement) • Faible (non) engagement des membres • Disparition de l'objet même de l'Association • Non constitutionnalisation de certaines institutions (Menace de disparition de certaines institutions nationales) • Faible connaissance des lois (normes communautaires) par une grande partie de la population

4.2. Défis majeurs à relever

Tout en appréciant et en confortant les acquis, face aux enjeux actuels, au cours des prochaines années, les défis majeurs qui structurent la vie et les interventions de l'AMP-UEMOA, peuvent se résumer ainsi qu'il suit :

- Faire en sorte que la Médiation institutionnelle, républicaine devienne plus productive, efficace ;
- Performance des institutions membres (existence & renforcement de leurs capacités)
- Reconnaissance communautaire par son ancrage institutionnel, son influence et visibilité ;
- Promotion de l'Etat de droit et de la bonne gouvernance ;
- Intégration régionale
- Consolidation de la Paix, sécurité et nouveaux défis (migrations, climat, personnes vulnérables)
- Développement et diversification de partenariats

Tenant compte de cette constatation et afin de remplir au mieux sa mission au service des citoyens et des usagers, tout en accompagnant les gouvernants, au cours de la période 2025 à 2029, l'AMP-UEMOA s'efforcera de dynamiser ses capacités pour être un acteur majeur, un instrument régional de médiation, de paix et d'épanouissement pour tous.

PARTIE II : PRIORITES STRATEGIQUES

1. Les fondements

1.1. Au plan international

Le plan stratégique s'appuie sur les référentiels des Nations Unies, de l'Union Africaine comme fondement international. Ce sont entre autres :

1.1.1. La Charte et l'Agenda⁷ 2030 des Nations Unies

L'agenda 2030 est le programme à travers lequel l'ONU entend mobiliser les dirigeants, les acteurs y compris les communautés locales du monde entier en vue du développement durable. Soucieux des droits des personnes vulnérables, les Objectifs de Développement Durable (ODD) 2030 portent l'ambition de transformer la planète en éradiquant la pauvreté et les inégalités en assurant une transition écologique et solidaire à l'horizon 2030.

Le présent Plan stratégique tire évidemment son fondement premier, au plan international de ces ODD notamment quand ils visent à : « *promouvoir l'avènement des sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, assurer à tous l'accès à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, les institutions efficaces, responsables et ouvertes⁸* ». Le Plan stratégique 2025-2029 de l'AMP-UEMOA se veut comme une contribution à l'atteinte des ODD.

1.1.2. L'Acte constitutif et l'Agenda⁹ 2063 de l'Union africaine

L'agenda 2063 adopté en 2015 vise l'accélération de la mise en œuvre des initiatives continentales dont l'aspiration n°3 ambitionne de voir une Afrique où règnent la bonne gouvernance, la démocratie, le respect des droits de l'homme et l'État de droit. A cet effet, le Plan stratégique 2025-2029 de l'AMP-UEMOA contribue à la réalisation de l'Agenda à travers la prise de mesures et actions visant l'instauration de la bonne gouvernance dans le fonctionnement des administrations publiques de l'Union et des pays membres.

⁷ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

⁸ ODD 16.

⁹ <https://au.int/fr/agenda2063/objectifs>

1.1.3. La Déclaration de Bamako

La Déclaration de Bamako a été adoptée en 2000 par les Chefs d'Etats et de gouvernement ayant le français en partage, notamment sur les engagements pris pour la promotion d'une culture démocratique intériorisée et le plein respect des droits de l'Homme. Le Plan stratégique 2025-2029 de l'AMP-UEMOA est en adéquation avec cette déclaration de Bamako en ce qu'il entend concourir à l'Etat de droit et à la bonne gouvernance.

1.2. Au plan régional

Au plan régional, le plan stratégique s'appuie sur les référentiels de la CEDEAO et de l'UEMOA comme fondement.

1.2.1. Le Traité et la Vision 2050 de la CEDEAO

Pour se reformer et satisfaire les besoins des populations pour lesquelles elle a été créée, les dirigeants de cette organisation régionale ouest-africaine se sont engagés pour une CEDEAO qui soit celle des peuples, paisible, sûre, intégrée et prospère pour tous. C'est en cela qu'à l'horizon 2050, la CEDEAO se projette d'être : « *Une Communauté de peuples pleinement intégrée dans une région paisible, prospère avec des institutions fortes et respectueuse des libertés fondamentales et œuvrant pour un développement inclusif et durable* ».

Le Plan stratégique de l'AMP-UEMOA entend contribuer à la réalisation de cette vision dont notamment les déclinaisons de son objectif stratégique à travers les piliers 1, 2, 3, 5 respectivement intitulés : « *Paix, Sécurité et Stabilité* », « *Gouvernance et Etat de Droit* », « *Intégration Economique et Interconnectivité* », « *Inclusion Sociale* » qui l'inspirent.

1.2.2. Le Traité modifié et le Cadre d'Actions Prioritaires de l'UEMOA 2025 « CAP 2025 »

Conçu en référence respectivement au programme « l'UEMOA en 2020 », « le plan stratégique 2011-2020 » et « la Feuille de route 2017-2021 », le Cadre d'Actions Prioritaires (CAP 2025) est l'instrument d'orientation et d'action de l'organe d'exécution de l'Union qu'est la Commission de l'UEMOA. Le CAP 2025 trouve lui-même son fondement dans l'article 4.c du traité modifié de l'UEMOA qui vise un espace intégré au sein duquel est assurée une totale liberté de circulation des personnes, des capitaux, des biens, des services et des facteurs de

production, ainsi que la jouissance effective du droit d'exercice et d'établissement pour les professions libérales, de résidence pour les citoyens sur l'ensemble du territoire communautaire.

1.2.3. Les directives de la Commission de l'UEMOA

La stratégie s'appuie également sur la directive N°06/2009/CM/UEMOA du 26 juin 2009 portant lois de finances au sein de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA) qui recommande aux administrations publiques de réformer leurs organisations et leurs modes de fonctionnement selon l'orientation de la gestion axée sur les résultats (budget-programme).

2. La mission

« Favoriser l'approfondissement de l'Etat de droit, l'intégration régionale et sous-régionale à travers le développement des relations entre Institutions de médiation afin d'assurer une paix durable dans l'espace UEMOA ».

3. La vision

*A l'horizon 2029, l'Association des Médiateurs des pays Membres de l'UEMOA (AMP-UEMOA) se présente comme une institution régionale reconnue, leader en matière de médiation **institutionnelle**, actrice de l'intégration régionale, à la fois vectrice d'une citoyenneté communautaire **reconnue** ainsi que d'une paix et d'une sécurité durables en Afrique de l'Ouest.*

4. Les Principes directeurs

Pour faire de la vision une réalité, la mise en œuvre du plan stratégique de l'AMP-UEMOA sera guidée par plusieurs principes directeurs. Il s'agit notamment du :

- **Leadership régional et volonté des membres**

L'AMP-UEMOA, avec l'appui de ses membres entend se positionner comme la structure de référence majeure, avérée en matière de médiation en Afrique de l'Ouest. La mobilisation des acteurs et des partenaires pour sa mission s'effectuera sous son leadership.

- **Solidarité & complémentarité**

Ce qui a prévalu à la création de l'AMP-UEMOA est la mutualisation de moyens et d'actions. La solidarité et la complémentarité dans les interventions de l'Association constituent une nécessité absolue pour l'atteinte des objectifs.

- **Subsidiarité et partenariat**

La réalisation de la Vision 2029 présuppose un partenariat dans les interventions entre l'AMP-UEMOA, les institutions membres, la Commission de l'UEMOA, les partenaires techniques et financiers (PTF), les organisations de la société civile (OSC), les citoyens de la communauté ou tous autres acteurs disposant d'une compétence à même d'assurer la cohérence globale des réponses aux objectifs fixés. Bien que la conduite de la mise en œuvre lui échoie à titre principal, l'Association stimulera les initiatives pertinentes et contributives en cas de besoin. C'est cela qui fonde la pertinence de la subsidiarité, des avantages comparatifs des parties prenantes et des synergies d'actions à créer à tous les niveaux pour faciliter la réalisation harmonieuse de la Vision.

- **Gestion axée sur les résultats et reddition des comptes**

La priorité pour l'Institution sera d'aligner ses efforts sur les résultats attendus en impliquant et en responsabilisant toutes les parties prenantes de sa mission. C'est dire que, sous la contrainte de ses moyens d'actions et par une optimisation de ses ressources, l'AMP-UEMOA s'engage à répondre au mieux aux besoins de ses usagers.

Les institutions de médiation ayant pour rôle d'œuvrer à réduire du mieux possible les dysfonctionnements administratifs tout en promouvant une gouvernance vertueuse ne s'aurait s'exclure de principes qui les légitimeraient dans leurs missions. Elles doivent rendre compte et de la façon la plus transparente possible de leurs actions mais aussi de la façon dont elles utilisent les ressources mises à leur disposition. L'AMP-UEMOA, ne saurait déroger à cette règle si bien que la gestion axée sur les résultats et la reddition des comptes doivent caractériser ses interventions.

- **Le principe d'adaptabilité**

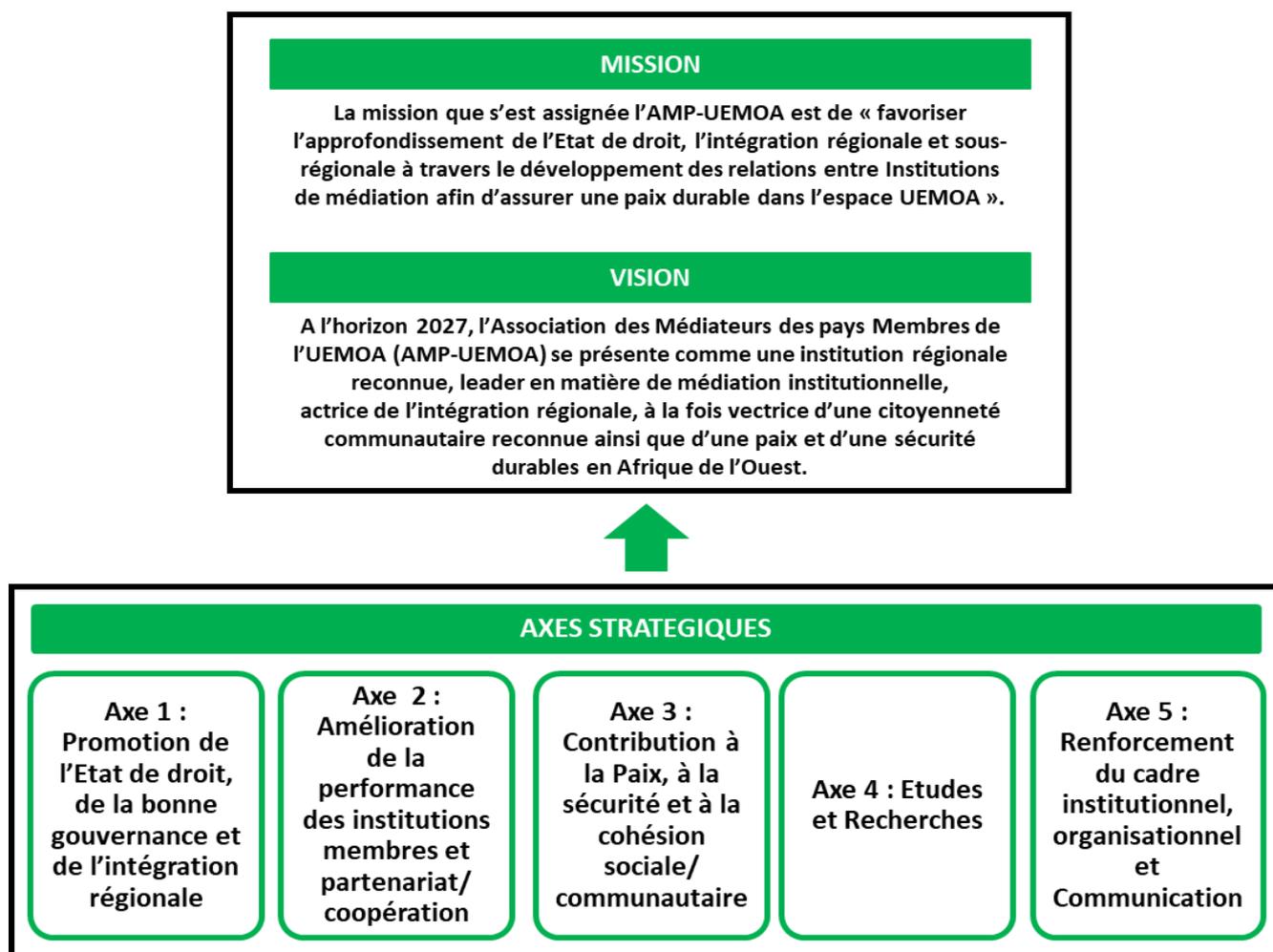
L'AMP-UEMOA doit s'assurer sans cesse que ces interventions sont en phase avec le contexte sociopolitique, économique, culturel et environnemental de l'espace régional. A cet effet, il devra s'inscrire dans une démarche prospective pour juguler les menaces et saisir les meilleures opportunités qui se présentent. Il s'agit pour l'institution, d'être proactive et de s'adapter aux perpétuelles mutations qui profileront au cours de la mise en œuvre du plan stratégique.

Prise en compte des questions transversales

Les questions transversales prises en compte dans la mise en œuvre de cette stratégie sont :

- **Le genre** : il vise les inégalités et les disparités entre hommes et femmes d'une part et les personnes vulnérables d'autre part. Les interventions de l'AMP-UEMOA tiendront compte, autant que faire se peut, des dynamiques internationales, régionales et nationales en matière d'implication des jeunes et des femmes.
- **L'environnement et le climat** : la protection de l'environnement et l'adaptation aux changements climatiques font partie intégrante du processus du développement durable aujourd'hui prônée au plan national, régional et international. La stratégie de l'AMP-UEMOA entend faire de l'Association une Institution soucieuse des règles et principes environnementaux, climatiques et écologiques.
- **Les droits humains** : elle repose sur l'égal accès de tous les usagers à la protection de leurs droits. Mais plus globalement, dans la mise en œuvre du plan stratégique l'AMP-UEMOA veillera à promouvoir le respect des droits et libertés fondamentales.

5. Orientations stratégiques



5.1. Objectif global et impacts attendus

« Renforcer le rôle et la place de l'AMP-UEMOA en vue de protéger les usagers, de contribuer à la mise en œuvre des normes communautaires, de promouvoir l'Etat de droit d'une part, d'accompagner les Etats et les parties prenantes afin d'endiguer les crises et les conflits en Afrique de l'Ouest d'autre part ».

IMPACTS ESCOMPTEES

Les impacts ou les résultats attendus à long terme dans la mise en œuvre du plan stratégique de l'AMP-UEMOA sont les suivants :

- L'AMP-UEMOA a un ancrage communautaire avec un rôle et une place définis en interaction avec les organes de l'Union ;
- Les capacités d'action de l'AMP-UEMOA se sont accrues ;

- Les institutions membres sont performantes ;
- La visibilité (influence) de l'AMP-UEMOA et des institutions membres s'est élevée ;
- La citoyenneté communautaire et le rapport des usagers aux administrations nationales se sont développés. C'est dire que le sentiment de citoyenneté dans l'espace s'est développé et les citoyens ainsi que les usagers saisissent l'institution ;
- La bonne mise en œuvre des normes communautaires par les Etats et l'Union est assurée. Les dysfonctionnements des administrations nationales et de celles de l'Union sont réduits ;
- Le droit des usagers de l'espace s'est amélioré. C'est dire que la satisfaction des besoins (droits, biens et services) des usagers dans l'Union s'est améliorée.

5.2. Axes stratégiques, objectifs spécifiques et effets attendus

5.2.1 Les axes stratégiques

Pour répondre aux enjeux, le cadre stratégique 2025-2029 de l'AMP-UEMOA s'articule autour de cinq (05) axes stratégiques, à savoir :

- *Axes 1 : Promotion de l'Etat de droit, de la bonne gouvernance et de l'intégration régionale*
- *Axe 2 : Performance des institutions membres et partenariat/coopération*
- *Axe 3 : Contribution à la Paix, à la sécurité et à la cohésion sociale/communautaire*
- *Axe 4 : Etudes et Recherches*
- *Axe 5 : Renforcement du cadre institutionnel, organisationnel et Communication*

Le choix de ces axes a été fait dans le but de poursuivre une nouvelle dynamique, d'un cadre stratégique ambitieux, reposant sur de nombreux objectifs et indicateurs, en priorisant chaque année les actions les plus pertinentes.

La mise en œuvre de ces cinq orientations s'effectuera par des actions concrètes et mesurables.

5.2.2 Objectifs spécifiques et effets attendus

5.2.2.1 Axe stratégique 1 : Promotion de l'Etat de droit, de la bonne gouvernance et de l'intégration régionale

A travers cet axe stratégique, l'AMP-UEMOA envisage de réaliser l'une de ses missions fondamentales qui est la promotion de l'Etat de droit, de la bonne gouvernance et de l'intégration régionale. C'est pourquoi, à travers deux (02) objectifs stratégiques, il s'agira de promouvoir l'Etat de droit et la bonne gouvernance d'une part et de contribuer à réaliser l'effectivité de l'intégration régionale d'autre part.

➤ Objectif stratégique 1 : Promouvoir l'Etat de droit et la bonne gouvernance

A travers cet objectif stratégique, l'Association et ses membres œuvreront à ce que les administrations nationales et les organes de l'Union soient soumis aux règles du droit communautaire. C'est dire que les dysfonctionnements administratifs dans l'espace seront atténués du fait de l'observation des normes communautaires qui sont d'application immédiate et d'effet direct. Quatre (04) résultats à moyen terme ou effets sont attendus à savoir : la culture démocratique, la bonne gouvernance, le respect de l'Etat de droit et les libertés fondamentales sont ancrés dans les pratiques des gouvernants et de tous les acteurs publics ; un cadre de concertation entre la Commission et l'AMP-UEMOA est créé ; les droits des citoyens sont respectés et ceux-ci accèdent à l'information communautaire et le climat sociopolitique sous régional est apaisé.

❖ La culture démocratique, la bonne gouvernance, le respect de l'Etat de droit et les libertés fondamentales sont ancrés dans les pratiques des gouvernants et de tous les acteurs publics ;

Les actions prioritaires en lien avec cet effet consisteront à :

- Action 1 : Contribuer à l'Etat de droit et à la bonne gouvernance
- Action : Assister aux instances de l'UEMOA, notamment la Conférence des Chefs d'Etat et Gouvernement et les sessions du Conseil des Ministres ;
- Action 2 : Produire des rapports ;
- Action 3 : Observer les pratiques nationales et communautaires ;
- Action 4 : Suivre les propositions et recommandations à l'endroit des Etats et de l'Union ;

❖ **Le Cadre de concertation entre l'AMP-UEMOA et la Commission est créé**

En ce qui concerne cet effet, les domaines prioritaires d'actions seront :

- Action 1 : Établir une relation formelle entre l'AMP-UEMOA et les organes de l'Union ;
- Action 2 : Tenir régulièrement des cadres de concertation.

❖ **Les droits des citoyens sont respectés et ceux-ci accèdent à l'information communautaire**

Les actions à mettre en œuvre pour atteindre cet effet sont :

- Action 1 : Produire des rapports périodiques
- Action 2 : Créer un cadre d'interpellation communautaire des organes de l'Union ;
- Action 3 : Favoriser le développement de la citoyenneté communautaire ;
- Action 4 : faciliter l'accès aux services sociaux de base.

❖ **Le climat sociopolitique est apaisé**

Les effets attendus pour parvenir à un climat sociopolitique apaisé consisteront à :

- Action 1 : Favoriser/créer un cadre d'échanges périodique avec et entre les acteurs sociopolitiques ;
- Action 2 : Participer au processus électoral dans les pays membres pour des élections régulières, transparentes et apaisées ;
- Action 3 : Proposer les bons offices de l'AMP-UEMOA dans les situations de crises.

➤ **Objectif Stratégique 2 : Promouvoir l'intégration régionale**

La libre circulation des personnes, des biens et des services, le droit de résidence et d'établissement sont des questions fondamentales qui occupent de façon récurrente l'agenda des dirigeants de la région en ce qu'elles constituent le cœur du marché commun, jalon d'un développement régional et dynamique. L'effectivité et la pérennité de la libre circulation passent par la conjugaison des efforts de tous les Etats membres y compris les institutions et organisations. Cette préoccupation a habité l'AMP-UEMOA dès sa création. Coopérer pour

promouvoir les droits relatifs à la libre circulation y compris la mobilité professionnelle constitue un défi que les institutions membres veulent relever dans l'espoir de parvenir aux résultats suivants : la liberté de circulation dans l'espace est assurée ; les pays de la région constituent un espace intégré et dynamique pour le développement.

❖ **La liberté de circulation dans l'espace est assurée**

Pour parvenir à cet effet, il faut que les limites juridique et administrative au principe de la libre circulation des personnes et des biens soient réduites. Son atteinte se fera à travers les actions suivantes :

- Action 1 : Produire un rapport sur l'état de la libre circulation et l'harmonisation des droits d'inscriptions dans les universités et établissements des pays membres.

❖ **Les pays de la région constituent un espace intégré et dynamique pour le développement (Action : civisme et citoyenneté)**

C'est l'objectif fondamental de l'UEMOA et l'AMP-UEMOA s'est engagée résolument à y concourir. Ses priorités seront structurées alors autour de cinq actions. Il s'agit de :

- Action 1 : sensibiliser les Etats sur l'application des normes et directives communautaires
- Action 2 : Sensibiliser les usagers à la saisine des institutions de médiation des cas de non application ou de violation des textes communautaires (cellule d'écoute, N°vert) ;
- Action 3 : Créer un Observatoire des pratiques de mise en œuvre du droit communautaire.

5.2.2.2 Axe stratégique 2 : Amélioration de la performance des institutions membres et partenariat/coopération

L'axe 2 ambitionne de faire émerger des institutions de médiation fortes et dont les actions impactent positivement la vie des citoyens. Pour ce faire, il faut à la fois améliorer la performance de celles-ci et explorer les partenariats techniques et financiers idoines et nécessaires à la réalisation des objectifs de l'AMP-UEMOA.

➤ **Objectif stratégique 1 : Améliorer la performance des institutions membres**

Les institutions de médiation sont de véritables instruments pour grandement contribuer à la stabilité politique et sociale dans l'espace UEMOA. Améliorer leur performance, leur gouvernance conduirait à s'attendre à des effets comme : la performance des institutions membres s'est améliorée ; les institutions membres se sont appropriées et mettent en œuvre le Cadre harmonisé sur le fonctionnement des institutions nationales de médiation ; les institutions membres sont constitutionnalisées ; l'institution de médiateur existe dans l'ensemble de l'espace et fonctionne selon les standards internationaux.

❖ **La performance des institutions membres s'est améliorée**

Les principales actions à mener pour que la gouvernance des institutions de médiations s'améliore est de :

- Action 1 : Renforcer les capacités institutionnelles, organisationnelles et matérielles des institutions ;
- Actions 2 : Former les médiateurs et les collaborateurs des institutions membres ;
- Action 3 : Organiser des rencontres de présentation et de partage d'expériences ;
- Action 4 : Organiser des voyages d'études ;
- Action 5 : Renforcer des capacités des structures déconcentrées et des points focaux des institutions nationales ;
- Action 6 : Etablir un processus d'évaluation des besoins et des performances des institutions.

❖ **Les institutions membres se sont appropriées et ont mis en œuvre le Cadre de référence harmonisé de l'institution du Médiateur de la République dans l'espace UEMOA**

Les actions nécessaires à l'atteinte de cet effet sont :

- Action 1 : Développer un mécanisme d'appropriation du Cadre de référence harmonisé de l'institution du Médiateur de la République dans l'espace UEMOA et leurs collaborateurs ;
- Action 2 : Mettre en œuvre le Cadre de référence harmonisé de l'institution du Médiateur de la République dans l'espace UEMOA.

❖ **Les institutions membres sont constitutionnalisées et modernisées**

Les actions identifiées pour cet effet sont :

- Action 1 : Entreprendre des Plaidoyers auprès des Etats ;
- Action 2 : Relire les lois nationales relatives à l'Institution du Médiateur de la République.

❖ **L'institution de médiateur existe dans l'ensemble de l'espace**

L'atteinte de cet effet qui permettra à l'un des membres fondateurs de l'AMP-UEMOA de réintégrer l'Association et de contribuer à la réalisation de sa nouvelle vision se fera à travers les actions suivantes :

- Action 1 : Mener un plaidoyer pour la mise en place effective d'un Médiateur de la République en Guinée-Bissau ;
- Action 2 : Suivre le processus de création de l'institution ;
- Action 3 : Favoriser la participation de l'institution aux activités de l'AMP-UEMOA.

➤ **Objectif Spécifique 2 : Coopérer et développer des partenariats**

Le domaine de la médiation institutionnelle et la résolution des conflits foisonnent d'une multitude d'acteurs comme les réseaux de médiateurs, les institutions ou ONG internationales ou régionales de médiation. Pour optimiser ses actions, il peut être opportun de coopérer avec les uns et/ou développer des partenariats avec les autres. Au préalable, la coopération entre les institutions membres sera vivement encouragée. L'effet recherché est : la Coopération bilatérale entre les institutions membres est établie et fonctionnelle ; la coopération multilatérale avec les autres institutions de médiations est effective ; la coopération avec l'UEMOA est consolidée ; le partenariat avec les institutions régionales d'intégration et structures spécialisées, les partenaires techniques et financiers est conclu.

❖ **La Coopération bilatérale entre les institutions membres est établie et fonctionnelle**

Dans le cadre de la coopération bilatérale, la priorité d'action sera de :

- Action 1 : Contribuer à la signature de partenariats entre les membres ;
- Action 2 : Réaliser des activités communes ;

- Action 3 : Développer des cadres de concertations et d'activités transfrontalières.

❖ **La coopération multilatérale avec les autres institutions de médiations est effective**

S'agissant de l'atteinte des effets résultant de la coopération multilatérale, les actions initiées sont :

- Action 1 : Développer une coopération technique et une entraide en matière de traitement de réclamations ;
- Action 2 : Identifier et mener des partenariats avec les autres réseaux de médiation ;
- Action 3 : Planifier des voyages d'études et de partages d'expériences ;
- Action 4 : Réaliser des projets en communs.

❖ **La coopération avec l'UEMOA est consolidée**

Pour consolider la coopération entre l'AMP-UEMOA et la Commission de l'UEMOA, deux principales actions sont à réaliser :

- Action 1 : Formaliser un accord de coopération ;
- Action 2 : Co-organiser des projets et/ou activités.

❖ **Le partenariat avec les institutions régionales d'intégration et structures spécialisées, les PTF est conclu**

Pour cet effet, il faut, en termes d'actions :

- Action 1 : Organiser aux activités communes ;
- Action 2 : Développer de nouveaux partenariats ;
- Action 3 : Elaborer une cartographie des acteurs intervenants dans la médiation ;
- Action 4 : Mettre en place un cadre d'échanges des acteurs intervenants dans la médiation.

5.2.2.3 Axe stratégique 3 : Contribution à la Paix, à la sécurité et à la cohésion sociale/communautaire

Par cet axe 3, l'AMP-UEMOA se fonde sur ses textes fondamentaux et agit aux côtés des gouvernants pour jouer un rôle de facilitation et de médiation dans la prévention et la résolution des conflits. Ses membres accompagnent aussi autant que possible les processus de sorties de crises dans le but de consolider durablement la paix, la sécurité et la stabilité démocratique, et ainsi améliorer les conditions de vie des populations. Cette finalité se décline à travers deux (02) objectifs stratégiques à savoir contribuer à la paix et à la sécurité ainsi que contribuer à la cohésion sociale/communautaire.

➤ Objectif stratégique 1 : Contribuer à la paix et à la sécurité

Cinq (05) effets attendus sont définis en lien avec cet objectif stratégique. Il s'agit de : la contribution aux mécanismes régionaux de consolidation de la paix, de la lutte contre le terrorisme, la radicalisation et l'extrémisme violent est effective ; la contribution à la prévention, la gestion et le règlement des conflits est effective, la médiation et le dialogue multipartite sont valorisés, la sécurité humaine est assurée ; des systèmes d'alerte précoces sont établis

❖ La contribution aux mécanismes régionaux de consolidation de la paix, de la lutte contre le terrorisme, la radicalisation et l'extrémisme violent est effective

Pour atteindre l'effet escompté, les actions suivantes seront mises en œuvre :

- Action 1 : Participer aux règlements et à la transformation des conflits ;
- Action 2 : Etablir une cartographie des crises et des conflits dans la région ;
- Action 3 : Renforcer les capacités des institutions dans la gouvernance du secteur public de la sécurité.

❖ La contribution à la prévention, la gestion et le règlement des conflits est effective

Les actions de prévention et de gestion des conflits peuvent se dérouler à travers les actions suivantes :

- Action 1 : Sensibiliser les acteurs sur les impacts des conflits sur le vivre ensemble et la cohésion sociale ;
- Action 2 : Identifier les bonnes pratiques en matière de prévention et gestion des conflits.

❖ **La médiation et le dialogue multipartite sont valorisés**

L'action principale à mener pour valoriser la médiation et le dialogue multipartite dans les pays membres de l'AMP-UEMOA est de créer un cadre de discussion entre les communautés.

❖ **La sécurité humaine est assurée**

La sécurité humaine constitue aujourd'hui l'une des priorités des Etats et des organisations. Protecteur des citoyens, les membres de l'AMP-UEMOA ne peuvent être indifférents aux urgences humanitaires, à la pauvreté et l'état de précarité qui gagne de plus en plus de personnes. Les actions pour cet effet recherché porteront :

- Action 1 : Contribuer à la protection des personnes vulnérables ;
- Action 2 : Développer des actions de solidarité vis-à-vis des personnes vulnérables et des personnes déplacées internes.

❖ **Les systèmes d'alertes précoces sont établis.**

Les actions retenues en lien avec cet effet consisteront à :

- Action 1 : Etablir un dispositif d'alerte (comité de veille/ N°vert) ;
- Action 2 : Renforcer les capacités des membres des institutions.

➤ **Objectif stratégique 2 : contribuer à la cohésion sociale nationale et communautaire/régionale**

Le développement escompté dans l'espace UEMOA s'entend aussi d'un environnement configuré pour permettre le vivre-ensemble dans chaque pays membre y compris l'accueil et l'hospitalité à réserver à des résidents ou ceux qui s'y trouvent du fait de leur profession. Tous

les citoyens, toutes les communautés doivent veiller à garantir les conditions d'une vie et d'une activité paisibles. En termes d'effets attendus, cet objectif stratégique doit concourir à ce que la cohabitation intercommunautaire dans les pays soit effective. En cas de besoin, les légitimités traditionnelles et religieuses sont à mobiliser. Et c'est à ce prix que la négociation et la médiation comme mode de résolution des différends seront valorisées pour la réalisation de l'axe stratégique 3

❖ **La négociation et la médiation comme mode de résolution des différends sont valorisées**

Les actions en lien avec cet effet consisteront à :

- Action 1 : Contribuer à l'instauration d'une culture de la paix et de la non-violence ;
- Action 2 : Développer l'éducation à la culture de la paix

❖ **Les légitimités traditionnelles et religieuses sont mobilisées**

Promouvoir les pratiques interculturelles est un ciment de cohésion et participe d'une culture de la paix. A cette fin, il faut allier les capacités d'intervention des chefs coutumiers, des communicateurs traditionnels, des leaders religieux avec celles des médiateurs modernes. Et les actions dans ce sens doivent permettre de valoriser et d'articuler les mécanismes socioculturels, traditionnels et modernes de prévention et gestion des conflits.

❖ **La cohabitation intercommunautaire dans les pays est effective**

Faire cohabiter, coexister les acteurs d'une communauté, d'un pays ou d'une région ne semble pas chose aisée. Pourtant l'AMP-UEMOA envisage de le faire. Les interventions principales à mener sont :

- Action 1 : Contribuer à la prévention des conflits locaux et communautaires ;
- Action 2 : Contribuer à la transformation des conflits ;
- Action 3 : Favoriser la collaboration entre les autorités (locales et nationales), les forces de défenses et de sécurité et les populations ;
- Action 4 : Organiser des œuvres sociocommunautaires et éducatives pour les personnes vulnérables, les jeunes et les femmes.

5.2.2.4 Axe stratégique 4 : Etudes et Recherches

Les premières institutions de médiateurs de l'espace UEMOA ont plus d'une trentaine d'années de contribution à l'Etat de droit, à la bonne gouvernance et à l'atténuation des dysfonctionnements administratifs. L'impact de la médiation institutionnelle est tel que ces institutions sont mises à contribution dans la résolution de conflits qui n'étaient pas initialement dans le champ de leurs compétences. C'est dire que de nouveaux champs d'actions s'ouvrent à l'AMP-UEMOA et à ses membres. Pour mieux faire face à des responsabilités supplémentaires et/ou nouvelles, effectuer des recherches sur les défis et enjeux majeurs des institutions de médiation, et particulièrement en Afrique de l'Ouest est approprié. La documentation qui en résultera sera à même de contribuer à la connaissance, à la visibilité, à l'influence et à l'impact des médiateurs dans l'espace UEMOA.

➤ Objectif Stratégique 1 : Mener des Recherches

Cet objectif stratégique vise à développer, avec les partenaires, des actions destinées aux institutions de médiation en matière de recherche et le développement scientifique, davantage dans leur domaine spécifique. C'est pourquoi les acteurs de la mise en œuvre, face à leur rôle, aux défis et enjeux majeurs de médiation en Afrique de l'ouest, s'évertueront à mener des études et des recherches. Il importe à l'appui de cette démarche de créer un Centre de recherche et formation en médiation.

❖ Les défis et enjeux majeurs de médiation en Afrique de l'ouest ont fait l'objet d'études et de recherches

La priorité d'action pour la réalisation de cet effet s'articulera autour de :

- Action 1 : Réaliser des études ;
- Action 2 : Conduire des recherches ;
- Action 3 : Instaurer une bourse de recherche sur la médiation.

❖ **Un Centre d'étude, de recherche et formation en médiation est créé**

Pour l'atteinte de cet effet, les actions suivantes seront mises en œuvre :

- Action 1 : Créer et opérationnaliser le centre de recherche et de formation ;
- Action 2 : Elaborer une stratégie de financement de recherche et de formation

➤ **Objectif stratégique 2 : Publication**

La valorisation de la recherche trouve toute son effectivité à l'issue de la vulgarisation des résultats. L'AMP-UEMOA s'engage à faire en sorte que la documentation en médiation du fait des recherches qu'elle a suscitées soit disponible. La constitution d'une bibliothèque apparaît comme l'un des meilleurs moyens de cette vulgarisation.

❖ **La documentation en médiation est disponible**

L'action nécessaire à la réalisation de cet effet sera principalement de contribuer à la publication d'articles et d'ouvrages issus de la recherche.

❖ **Une bibliothèque de référence est constituée**

Les actions identifiées pour l'atteinte de cet effet se feront à travers :

- Action 1 : Recueillir, sauvegarder et diffuser les informations et les données relatives à la médiation et aux institutions de médiation ;
- Action 2 : Instaurer un prix de pour les meilleures publications relatives à la médiation en Afrique de l'Ouest ;
- Action 3 : Constituer une bibliothèque physique et virtuelle (en ligne).

5.2.2.5 Axe stratégique 5 : renforcement du cadre institutionnel, organisationnel et Communication

Pour être visible, influent, en somme pour être en capacité de réaliser les axes 1, 2, 3, 4 de sa stratégie, il faut que l'AMP-UEMOA elle-même, en tant qu'institution régionale dispose de personnel compétent, d'un siège conséquent, de même que d'une logistique appropriée. Il lui faut donc, à travers les deux (02) objectifs stratégiques qui suivent non seulement renforcer son cadre institutionnel et organisationnel mais aussi communiquer sur ses différentes actions prioritaires.

➤ **Objectif Stratégique 1 : renforcer le cadre institutionnel et organisationnel**

En termes d'effets attendus, renforcer le cadre institutionnel et organisationnel de l'AMP-UEMOA suppose que l'Association soit devenue une institution de référence en matière de Médiation institutionnelle et sociopolitique dans l'espace, d'une part et les capacités institutionnelles, humaines matérielles et financières renforcées, d'autre part. Il faut aussi que les responsabilités des organes soient clairement définies et pleinement assumées de sorte que le Secrétariat permanent devienne un milieu de travail dynamique et stimulant favorise l'expertise et la compétence. De même, l'atteinte de cet objectif stratégique est synonyme de ce que la culture de la gestion axée sur les résultats soit mise en œuvre et le pilotage du plan stratégique est effectif.

❖ **Les capacités institutionnelles, humaines (renforcé l'effectif), matérielles et financières sont renforcées**

Pour atteindre cet effet, il conviendrait de :

- Action 1 : Assurer le management de l'AMP-UEMOA ;
- Action 2 : Doter l'AMP-UEMOA d'un siège ;
- Action 3 : Recruter le personnel ;
- Action 4 : Renforcer les capacités du personnel ;
- Action 5 : Mobiliser les ressources financières ;
- Action 6 : Acquérir le matériel et les équipements.

❖ **AMP-UEMOA est devenue une institution de référence en matière de Médiation institutionnelle et sociopolitique dans l'espace**

Les effets attendus pour que l'AMP-UEMOA soit une institution de référence dans le domaine de la médiation nécessitent la mise en œuvre des actions suivantes :

- Action 1 : Participer aux règlements des différends ;
- Action 2 : Contribuer à l'adoption d'un Acte additionnel portant ancrage institutionnel de l'AMP-UEMOA ;
- Action 3 : Appuyer financièrement les activités des membres ;

❖ **Le pilotage du plan stratégique est effectif**

Les actions devant courir au pilotage du plan stratégique ont été planifiées autour de :

- Action 1 : Suivre la mise en œuvre du plan stratégique ;
- Action 2 : Evaluer la mise en œuvre du plan stratégique.

❖ **Les responsabilités des organes sont clairement définies et pleinement assumées**

L'action principale et majeure à planifier à ce niveau est d'élaborer un manuel de procédure administrative et de gestion.

❖ **Le Secrétariat permanent est un milieu de travail dynamique et stimulant qui favorise l'expertise et la compétence**

Pour atteindre l'effet escompté, deux principales actions seront mises en œuvre. Il s'agit notamment de :

- Action 1 : Améliorer les conditions de travail du personnel ;
- Action 2 : Améliorer la performance du personnel.

❖ **La culture de la gestion axée sur les résultats est mise en œuvre**

Les actions en lien avec cet effet consisteront à :

- Action 1 : Initier les membres et le personnel de l'AMP-UEMOA à la gestion axée sur les résultats ;
- Action 2 : Implémenter la gestion axée sur les résultats.

➤ **Objectif stratégique 2 : Communiquer (influence & visibilité)**

L'AMP-UEMOA, après bien des années d'interventions auprès des pouvoirs publics et des citoyens doit accroître la reconnaissance du rôle et de la contribution qui est la sienne, notamment sa valeur ajoutée en termes de médiation. Aussi, dans la perspective de nouvelles responsabilités, l'Association doit donner une plus grande visibilité à sa place et à ses missions en ayant recours aussi à toutes les tribunes qui peuvent porter son message et qui ont un effet multiplicateur. Dans l'appréciation de cet objectif stratégique, il faut s'assurer que la crédibilité

et la visibilité de l'AMP-UEMOA se sont accrues et que ses actions sont davantage connues et appréciées des populations et des usagers.

❖ **La crédibilité et la visibilité de l'AMP-UEMOA se sont accrues**

Il s'agit d'élaborer et de suivre un plan de communication cohérent et uniforme pour toutes les instances, incluant la présence et la visibilité des actions de l'AMP-UEMOA sur les médias sociaux. Pour accroître la crédibilité et la visibilité, les actions retenues sont :

- Action 1 : Elaborer une stratégie et un plan de communication ;
- Action 2 : Mettre en œuvre la stratégie et le plan de communication ;
- Action 3 : Adopter des éléments d'identification additives (slogan, hymne).

❖ **Les actions de l'AMP-UEMOA sont davantage connues et appréciées des populations et des usagers**

Cet effet vise à rapprocher l'AMP-UEMOA des populations ainsi que de tout usager. Pour son atteinte les actions suivantes sont envisagées.

- Action 1 : Constituer des réseaux régionaux de communicateurs sensibles à la médiation ;
- Action 2 : Organiser des activités de visibilité.

ARCHITECTURE DES EFFETS ATTENDUS DU PLAN STRATEGIQUE

Mission, vision et principes directeurs

MISSION
Favoriser l'approfondissement de l'Etat de droit, l'intégration régionale et sous-régionale à travers le développement des relations entre Institutions de médiation afin d'assurer une paix durable dans l'espace UEMOA

VISION
A l'horizon 2027, l'Association des Médiateurs des pays Membres de l'UEMOA (AMP-UEMOA) se présente comme une institution régionale reconnue, leader en matière de médiation institutionnelle, actrice de l'intégration régionale, à la fois vectrice d'une citoyenneté communautaire reconnue ainsi que d'une paix et d'une sécurité durables en Afrique de l'Ouest.

PRINCIPES DIRECTEURS
Pour faire de la vision une réalité, la mise en œuvre du plan stratégique de l'AMP-UEMOA sera guidée par plusieurs principes directeurs suivants: Leadership régional et volonté des membres, Solidarité et complémentarité, Subsidiarité et partenariat, Gestion axée sur les résultats et reddition des comptes, Adaptabilité, Prise en compte des droits humains, du genre, de l'environnement et du climat.

Axes

Axe 1 : Promotion de l'Etat de droit, de la bonne gouvernance et de l'intégration régionale	Axe 2 : Amélioration de la performance des institutions membres et partenariat/coopération	Axe 3 : Contribution à la Paix, à la sécurité et à la cohésion sociale/communautaire	Axe 1 : Etudes et Recherches	Axe 1 : Renforcement du cadre institutionnel, organisationnel et Communication
---	--	--	--	--

Objectifs Stratégiques

OS 1.1 Promouvoir l'Etat de droit et la bonne gouvernance	OS 1.2 Promouvoir l'intégration régionale	OS 2.1 Améliorer la performance des institutions membres	OS 2.2 Coopérer et développer des partenariats	OS 3.1 Contribuer à la paix et à la sécurité	OS 3.2 contribuer à la cohésion sociale nationale et régionale	OS 4.1 Mener des Recherches	OS 4.2 Faire des publications	OS 5.1 Renforcer le cadre institutionnel et organisationnel	OS 5.2 Communiquer
---	---	--	--	--	--	---------------------------------------	---	---	------------------------------

Effets attendus

EA 1.1.1 La culture démocratique, la bonne gouvernance, le respect de l'Etat de droit et les libertés fondamentales sont ancrés dans les pratiques des gouvernants et de tous les acteurs publics	EA 1.2.1 La liberté de circulation dans l'espace est assurée	EA 2.1.1 La performance des institutions membres s'est améliorée	EA 2.2.1 La Coopération bilatérale entre les institutions membres est établie et fonctionnelle	EA 3.1.1 La contribution aux mécanismes régionaux de consolidation de la paix, de la lutte contre le terrorisme, la radicalisation et l'extrémisme violent est effective	EA 3.2.1 La négociation et la médiation comme mode de résolution des différends sont valorisées	EA 4.1.1 Les défis et enjeux majeurs de médiation en Afrique de l'ouest ont fait l'objet d'études et de recherches	EA 4.2.1 La documentation en médiation est disponible	EA 5.1.1 Les capacités institutionnelles, humaines, matérielles et financières sont renforcées	EA 5.2.1 La crédibilité et la visibilité de l'AMP-UEMOA se sont accrues
EA 1.1.2 Le Cadre de concertation entre l'AMP-UEMOA et la Commission est créé	EA 1.2.2 Les pays de la région constituent un espace intégré et dynamique pour le développement	EA 2.1.2 Les institutions membres se sont appropriées et ont mis en œuvre le Cadre de référence harmonisé de l'institution du Médiateur de la République dans l'espace UEMOA	EA 2.2.2 La coopération multilatérale avec les autres institutions de médiations est effective	EA 3.1.2 La contribution à la prévention, la gestion et le règlement des conflits est effective	EA 3.2.2 Les légitimités traditionnelles et religieuses sont mobilisées	EA 4.1.2 Un Centre d'étude, de recherche et formation en médiation est créé	EA 4.2.2 Une bibliothèque de référence est constituée	EA 5.1.2 AMP-UEMOA est devenue une institution de référence en matière de Médiation institutionnelle et sociopolitique	EA 5.2.2 Les actions de l'AMP-UEMOA sont davantage connues et appréciées des populations et des usagers
EA 1.1.3 Les droits des citoyens sont respectés et ceux-ci accèdent à l'information communautaire		EA 2.1.3 Les institutions membres sont constitutionnalisées et modernisées	EA 2.2.3 La coopération avec l'UEMOA est consolidée	EA 3.1.3 La médiation et le dialogue multipartite sont valorisés	EA 3.2.3 La cohabitation intercommunautaire dans les pays est effective			EA 5.1.3 Le pilotage du plan stratégique est effectif	
EA 1.1.4 Le climat sociopolitique est apaisé		EA 2.1.4 L'institution de médiateur existe dans l'espace régional	EA 2.2.4 Le partenariat avec les institutions régionales d'intégration et structures spécialisées, les PTF est conclu	EA 3.1.4 La sécurité humaine est assurée				EA 5.1.4 Les responsabilités des organes sont clairement définies	
				EA 3.1.5 Les systèmes d'alertes précoces sont établis				EA 5.1.5 Le Secrétariat permanent est un milieu de travail dynamique et stimulant	
								EA 5.1.6 La culture de la gestion axée sur les résultats est mise en œuvre	

PARTIE III : DISPOSITIONS DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI-EVALUATION

1. Mécanisme de mise en œuvre

La mise en œuvre du plan stratégique doit être réaliste et graduelle. Elle doit aussi s'effectuer sous la contrainte des ressources financières et de la capacité de l'organe d'exécution à porter les actions à réaliser.

1.1.Le dispositif de mise en œuvre

Pour assurer une mise en œuvre efficace du plan stratégique, il faut un dispositif de mise en œuvre à travers un cadre organisationnel, la définition des responsabilités de chaque intervenant et d'un mécanisme de financement.

- **Le dispositif institutionnel de pilotage**

En vue du bon fonctionnement dans le pilotage de la stratégie, il sera mis en place un comité de pilotage (CoPil) regroupant l'ensemble des acteurs intervenant dans le processus et un secrétariat technique.

- **Le comité de pilotage (CoPil) du plan stratégique**

Le comité de pilotage est l'organe chargé de la mise en œuvre du plan stratégique. A cet effet, il est chargé de donner les orientations, de suivre la mise en œuvre du plan stratégique et de prendre les décisions qui en résultent. Le CoPil est composé du collège des médiateurs de chaque institution.

Le Secrétariat du Copil est assuré par le Secrétaire Général de l'AMP-UEMOA. Le Secrétaire Permanent de l'Association assiste les membres du CoPil. Il en est le rapporteur.

- **Le Comité technique**

Le Comité technique du comité de pilotage veille à l'élaboration des outils de mise en œuvre, d'évaluation et de mesure des performances. Il soumet au CoPil l'état de l'avancement de la planification et propose les réajustements nécessaires du plan stratégique.

Le Comité technique est composé d'un représentant de chaque institution membre. Le Secrétaire Permanent de l'AMP-UEMOA en est membre et en cette qualité y assure le secrétariat. En prélude à chaque session, le Secrétariat permanent collecte et traite les données relatives au pilotage.

- **Les instances**

Les instances sont des cadres d'échanges regroupant le CoPil et le Comité technique. Elles tiennent l'un et l'autre des sessions semestrielles. Au cours de chacune de ses sessions il s'agira d'examiner le programme, le bilan et les orientations de mise en œuvre des activités.

1.2. Instruments de mise en œuvre

Le plan d'actions triennal glissant, le plan de travail annuel et le plan de conduite au changement et de communication constituent les principaux instruments de la mise en œuvre du plan stratégique.

1.2.1. Plans d'Actions triennal glissant

Le plan d'action matérialise d'avantage les orientations du plan stratégique. A cet effet, un plan d'actions triennal glissant sera élaboré et fera annuellement l'objet d'une actualisation. Il présente la déclinaison des axes stratégiques en action, en activités hiérarchisées et assorties de coûts, des sources de financement, des responsables de mise en œuvre et de planning.

1.2.2. Plan de Travail Annuel

Le Plan de travail annuel (PTA) est la tranche annuelle de la programmation issue du plan d'actions triennal. Il constitue un ensemble cohérent d'activités qui doivent être mises en œuvre avec les moyens fournis afin d'atteindre les résultats escomptés.

Le PTA de l'année N+1 sera élaboré en année N et contiendra l'ensemble des activités du plan d'actions triennal prévues pour être exécutées au cours de l'année N+1.

1.2.3. Plan de conduite au changement et de communication

Le but recherché de ce plan est d'obtenir une bonne appréciation du contenu du plan stratégique pour susciter une adhésion. Pour la mise œuvre du plan stratégique, une stratégie de communication sera élaborée pour le plaider au niveau des plus hautes autorités et des partenaires.

1.3. Acteurs de mise en œuvre

Plusieurs acteurs interviennent dans la mise en œuvre du plan stratégique dont il convient d'indiquer le rôle de chacun.

1.3.1. Les acteurs communautaires

- **L'AMP-UEMOA ;**
 - L'Assemblée Générale ;
 - Le Bureau ;
 - Le Secrétariat permanent ;
 - Les institutions membres ;

Ils auront en charge le pilotage, la mise en œuvre du plan stratégique et le plaidoyer en faveur des partenaires dans le cadre de leurs attributions.

- **La Conférence des Chef d'Etat et de Gouvernement de l'UEMOA (CCEG)**

La Conférence des Chefs d'Etats et de Gouvernement définit les grandes orientations de la politique de l'Union. Elle désigne les membres de la Commission, ainsi que les membres de la Cour de Justice et de la Cour des Comptes. Elle se réunit au moins une fois par an et prend des décisions à l'unanimité.

C'est la CCEG qui est compétente pour adopter l'acte additionnel qui pourrait consacrer l'ancrage institutionnel et communautaire de l'AMP-UEMOA. Il importe, de ce fait, que l'Association entretienne les relations cordiales et suivies dans le cadre de sa volonté et du processus d'ancrage.

- **Le Conseil des Ministres**

Le Conseil des Ministres assure la mise en œuvre des orientations générales définies par la Conférence des Chefs d'Etats et de Gouvernement. Il arrête le budget de l'Union, édicte des règlements, des directives et des décisions. Il peut déléguer à la Commission, l'adoption des règlements d'exécution des actes qu'il édicte. C'est un organe important et stratégique dans la mise en œuvre du plan stratégique de l'AMP-UEMOA. En effet, c'est à lui que revient la latitude de déterminer l'assiette de la subvention accordée à l'Association. Aussi, ils seront

amenés, au préalable de son adoption à examiner et approuver le projet d'acte additionnel consacrant l'ancrage communautaire de l'AMP-UEMOA.

- **La Commission de l'UEMOA**

La Commission de l'UEMOA est l'organe exécutif de l'Union. Elle exécute le budget et prend des règlements d'exécution pour l'application des actes du Conseil des Ministres. La Commission transmet à la Conférence et au Conseil des Ministres les recommandations et avis qu'elle juge utiles à la préservation et au développement de l'Union.

La Commission de l'UEMOA est l'interlocuteur premier de l'AMP-UEMOA. Elle soumet à requête de subvention de l'Association au Conseil des Ministres ; elle est par ailleurs l'interlocuteur, l'interface pour toutes doléances des médiateurs. Aussi, c'est avec la Commission que les discussions sur le projet d'acte additionnel seront menées. Aussi, les projets d'activités se discutent-ils avec la Commission. C'est donc le partenaire stratégique avec lequel les relations doivent être privilégiées.

1.3.2. Les acteurs non étatiques

- **Les Organisations de la Société Civile (OSC)**

Les acteurs de la société civile peuvent être des relais de l'action de l'AMP-UEMOA. En effet, les OSC sont désormais des partenaires majeurs de la gouvernance des Etats, des Institutions et de l'Union ainsi que de ses organes. Elles représentent ou agissent au nom des citoyens qui ont de plus en plus des attentes élevées vis-à-vis des gouvernants.

Les médiateurs et l'AMP-UEMOA notamment peuvent en faire des alliées, dans la réalisation de leurs missions, à la fois pour accompagner les dirigeants nationaux ou régionaux et satisfaire les besoins des citoyens.

- **Les partenaires techniques et financiers**

La mise en œuvre du plan stratégique, outre les ressources propres et la subvention de l'UEMOA, nécessite la mobilisation d'autres ressources complémentaires. Il importe de ce fait d'identifier et d'établir des partenaires avec les potentielles parties prenantes pour la mobilisation des ressources financières, matérielles et techniques.

2. Dispositif de suivi-évaluation

Pour suivre et évaluer la mise en œuvre du plan stratégique, il faut prévoir à la fois un mécanisme et des outils de suivi et d'évaluation.

Le mécanisme de suivi et d'évaluation du plan stratégique sert à la collecte et à l'analyse des données toute chose qui permet de fournir des éléments d'appréciation sur la mise en œuvre du plan stratégique.

Le plan fera l'objet d'évaluations régulières afin d'en mesurer les effets, les impacts et de procéder aux ajustements nécessaires.

2.1. Instances de suivi-évaluation

Le dispositif de programmation et de rapportage des activités est animé et coordonné par le bureau AMP-UEMOA qui est l'acteur majeur de la mise en œuvre du plan stratégique. La production de rapports périodiques (rapports d'activités et de performance), la feuille de route, les rapports spécifiques (rapport par type d'activité) par le Secrétariat permanent permettront la valorisation des résultats de suivi-évaluation.

2.2. Acteurs de suivi-évaluation

Le plan d'actions prioritaires issu du plan stratégique prévoit un dispositif de suivi-évaluation avec non seulement des indicateurs définis mais aussi des acteurs de la responsabilité des différentes actions programmées.

Le comité de pilotage et le Comité technique sont chargés du suivi-évaluation.

A cet effet, un bilan d'exécution semestriel et annuel sera établi et soumis au bureau pour appréciation et examen par les instances de l'institution. Le plan stratégique fera l'objet d'une évaluation interne à mi-parcours à la troisième année (2027), afin d'apprécier le niveau de réalisation des objectifs et opérer les ajustements nécessaires.

Une évaluation finale interne et externe interviendra en 2029 et servira de base pour la rédaction du plan stratégique qui en découlera.

2.3.Outils de suivi-évaluation

Le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique se fera à partir de la matrice du cadre logique et du cadre de mesure de performance.

En phase avec ces instruments, les rapports annuels, le rapport final, les rapports semestriels, les rapports trimestriels, les rapports d'enquêtes, les fiches d'activités, les comptes rendus et les rapports de mission seront produits dans le cadre des travaux de l'organe de pilotage.

3. Plan de financement

La mise en œuvre de la stratégie est financée par les cotisations des Etats membres, l'appui des PTF et les autres formes de financement.

Le plan stratégique tel que voulu et décliné est un instrument de pilotage et de gestion de l'AMP-UEMOA. Pour son opérationnalité, il serait opportun qu'il soit pris en compte par les lignes budgétaires de l'Association.

Pour ce qui est du budget des partenaires, des plaidoyers seront faits auprès des différents partenaires techniques et financiers et la programmation faite en fonction des accords. Le cas échéant, envisager une table-ronde des bailleurs serait appropriée à planifier.

Codes	Programmation financière (en milliers de FCFA)								Ratio par axe
	2025		Total 2025	2026	2027	2028	2029	Cout total	
	S1	S2							
Axe 1	-	-	-	1 257 000	1 195 000	1 077 500	1 082 000	4 611 500	37,82%
Axe 2	-	117 000	117 000	1 549 000	629 500	529 000	446 500	3 271 000	26,82%
Axe 3	-	-	-	627 500	784 500	672 500	716 500	2 801 000	22,97%
Axe 4	-	-	-	15 000	44 000	155 000	70 000	284 000	2,33%
Axe 5	1 500	69 500	71 000	280 000	241 000	252 000	383 000	1 227 000	10,06%
Total général	1 500	186 500	188 000	3 728 500	2 894 000	2 686 000	2 698 000	12 194 500	100%
Ratio par année	0,01%	1,53%	1,54%	30,58%	23,73%	22,03%	22,12%	100%	

PARTIE IV : ANALYSE ET GESTION DES RISQUES

Le plan stratégique étant une projection, sa mise en œuvre est corrélée à des facteurs de succès et de risques probables.

Les facteurs de succès désignent les conditions nécessaires que l'AMP-UEMOA devra réunir pour l'atteinte des résultats escomptés.

Le risque est un évènement non désirable, plus ou moins prévisible dont les conséquences sont susceptibles de porter préjudice à une organisation dans le déroulement de ses activités, en termes d'atteinte de ses résultats et de pérennité des acquis. Le risque est caractérisé à la fois par l'incertitude et la menace.

1. Les hypothèses

Les facteurs déterminants qui constituent des gages d'une concrétisation de la Vision de l'AMP-UEMOA à l'horizon 2029 sont :

- **Cadre Institutionnel, Opérationnel, Efficace et Approprié** : En plus du rôle attendu de toutes les institutions membres, l'architecture institutionnelle de l'AMP-UEMOA devrait être configurée de sorte à garantir la mise en œuvre, la visibilité et le suivi des activités. La complémentarité et la subsidiarité comme principes directeurs doivent guider les actions. Le dispositif devrait être soutenu par des plateformes de concertation avec les acteurs intervenant dans la médiation y compris la société civile.
- **Mobilisation des Ressources, Coopération et Partenariats Stratégiques** : La concrétisation de la Vision 2029 de l'AMP-UEMOA nécessite des ressources adéquates, suffisantes et complémentaires. Elle appelle des efforts résolus des institutions membres, du Bureau et du Secrétariat Permanent. Aussi, la coopération, l'établissement des partenariats stratégiques figurent-ils parmi les facteurs de succès de la réalisation de la Vision. Notons que la concrétisation de la Vision requiert aussi des efforts dans la rationalisation et l'utilisation efficace des ressources.
- **Planification, Suivi et Évaluation** : La mise en place des mécanismes de coordination et d'outils efficaces en matière de planification et de suivi-évaluation sera déterminante. A cet égard, le renforcement des structures de suivi, sera nécessaire pour introduire une approche programmatique fondée sur les priorités et sur la gestion axée sur les résultats dans le cadre de la conception et la mise en œuvre des projets et activités.

- **Veille Stratégique** : Compte tenu de sa grande fragilité financière, la capacité à réaliser les activités de l'AMP-UEMOA est tributaire, à la fois, de la conjoncture que traversent les institutions membres et du contexte international et régional. Il faut de ce fait, envisager une veille permanente de ces contextes toute chose qui permettra d'être proactive et d'anticiper sur les mesures de mitigation.
- **Plaidoyer, Communication et Sensibilisation** : Le succès de la Vision 2029 dépend de son appropriation par toutes les parties prenantes. Il conviendra donc de veiller à sa vulgarisation en utilisant tous les outils de communication disponibles. Dans cette perspective, une stratégie de communication, de plaidoyer et de sensibilisation adaptée doit être élaborée en tant que partie intégrante du processus de mise en œuvre de la Vision. Ceci permettra d'assurer ainsi l'adhésion, la mobilisation et l'engagement de toutes les parties prenantes y compris des partenaires bilatéraux et multilatéraux de la région.
- **Disponibilité des documents opérationnels et la capacité de l'équipe de mise en œuvre** : L'élaboration, à temps, des documents opérationnels sera indispensable pour accompagner la réalisation effective des actions de l'AMP-UEMOA.
- **L'engagement de la Présidente, des Médiateurs, du Bureau, du Secrétaire Permanent et des collaborateurs des Médiateurs** : l'atteinte des objectifs du plan stratégique nécessite un fort engagement du premier responsable de l'AMP-UEMOA et de l'adhésion des membres, de leurs collaborateurs et du personnel.

2. Les risques

Les résultats de l'analyse diagnostique ont relevé des menaces qui pourraient constituer des risques quant à la réalisation des orientations de la stratégie. Les principaux risques qui pourraient compromettre la réalisation des ambitions de la stratégie de l'AMP-UEMOA pour lesquels des mesures de mitigation devraient être développées sont : les menaces à la paix et l'insécurité, la situation sociopolitique, la fragilité institutionnelle, la faible ou non adhésion des acteurs.

2.1. Les menaces à la paix et l'insécurité

L'accessibilité à toutes les zones dans certains pays de la région demeurent une condition majeure pour le succès du Plan stratégique de l'AMP-UEMOA. De grandes parties de près de la moitié des pays membres de l'Association sont en ce moment sous la menace des mouvements terroristes et/ou extrémistes dont les activités criminelles peuvent saper la mise en œuvre du plan stratégique. Pour faire face à ce risque de dégradation de la situation sécuritaire, il s'agira de contribuer à l'émergence de la culture de la paix, participer à la résolution des conflits et œuvrer à une bonne collaboration entre civils et militaires.

2.2. La situation socio-politique

Malgré les avancées dans la démocratisation et la gouvernance, la vie sociopolitique des pays membres de l'UEMOA, sans être uniforme est marquée plus ou moins par des reflux démocratiques y compris des ruptures de l'ordre constitutionnel qui peuvent impacter parfois l'existence même des institutions de médiation. Des crises socioprofessionnelles ainsi que l'exacerbation de l'incivisme sont appréhendées dans l'espace public. Ces situations sont de nature à compromettre les conditions idéales de mise en œuvre du plan stratégique. L'AMP-UEMOA doit continuer à œuvrer pour que s'élève dans l'esprit des dirigeants et des citoyens les valeurs d'une gouvernance vertueuse, le civisme et le respect de la règle de droit.

2.3. La fragilité institutionnelle

Les institutions membres de l'AMP-UEMOA, bien que globalement similaires ne sont pas toujours régies par les lois internes de même nature. Certaines sont constitutionnalisées tandis que d'autres qui ne le sont pas encore, émanent de lois ordinaires. Aussi, par méconnaissance des actions et de la portée des actions des médiateurs, certains citoyens voire même des dirigeants militent pour leur suppression ; cela pourrait être plus facile en cas de non constitutionnalisation. Cette fragilité institutionnelle ne garantit guère la stabilité, le suivi normal et la bonne exécution des actions programmées. Aussi convient-il de mener des réflexions dans le sens d'ancrer définitivement les institutions de médiation dans les paysages national et communautaire.

2.4.La faible ou la non adhésion des acteurs

La réussite de la mise en œuvre du présent plan stratégique requiert l'adhésion de tous les acteurs et les parties prenantes de la médiation. L'atteinte des objectifs fixés dépendra fortement de la capacité et de la volonté de l'ensemble des acteurs à agir de manière concertée et en parfaite synergie. Sans un engagement déterminé, il y a de forts risques que la mise en œuvre du plan stratégique rencontre de grandes difficultés. Dans ce sens, le dispositif institutionnel mis en place définit clairement les rôles, les responsabilités ainsi que la contribution attendue de chaque acteur. Aussi est-il important de veiller à assurer une large communication interne et externe, de faire un plaidoyer et de tenir régulièrement les revues, afin de permettre à chaque acteur de mieux participer à la mise en œuvre de la stratégie. A défaut, il existe de forts risques de ne pas pouvoir traduire le plan stratégique en actions concrètes.

2.5.La conjoncture internationale et régionale

Dans un environnement international globalisé, au regard des incertitudes liées à la survenue des crises économiques, financières et sanitaires, les activités de l'AMP-UEMOA pourraient être affectées. Les institutions peuvent avoir du mal à fonctionner normalement et les PTF peuvent réorienter leurs priorités. Par ailleurs, la stagnation dans le processus d'intégration régionale ne peut pas ne pas être sans conséquence sur les activités de l'Association. Il y a lieu d'assurer une veille afin de mitiger ce risque.

2.6.Le manque de lien entre les plans d'actions annuels/budgets et la stratégie

Les plans d'actions, les activités qui en découlent doivent être réalisés en cohérence avec les prescriptions des axes et objectifs stratégiques. Les budgets, les ressources mobilisées, en conséquence, doivent servir à la réalisation de plan d'actions strictement en phase avec la stratégie. Autrement, le financement de toutes actions, de toutes activités incohérentes, ne cadrant pas avec les priorités de la stratégie ne seront que vaines car ne permettront pas l'atteinte des résultats escomptés.

3. Analyse et gestion des risques

Chaque risque identifié a été évalué en fonction de sa probabilité d'occurrence et de son incidence sur la capacité de l'organisation à réussir la mise en œuvre du plan stratégique.

De la probabilité d'occurrence

1 : Probabilité faible

2 : Probabilité moyenne

3 : Probabilité élevée

- De l'incidence sur la capacité de l'organisation à réussir la mise en œuvre du plan stratégique

1 : incidence faible

2 : incidence moyenne

3 : incidence élevée

Les tableaux suivants présentent l'analyse des niveaux de criticité des risques et des mesures d'atténuation.

Tableau : analyse des risques

N°	Énoncé du risque	Occurrence (O)	Incidence (I)	Criticité = (O) X (I)
		1 : faible 2 : moyenne 3 : élevée	1 : faible 2 : moyenne 3 : élevée	1-2 : faible 3-4 : moyenne 6-9 : élevée
1.	Atteinte à la paix et insécurité	3	3	9
2.	Dégradation de la situation sociopolitique régionale	2	2	4
3	Fragilité institutionnelle	2	3	6
4.	Faible ou la non adhésion	1	2	2
5.	Conjoncture internationale et régionale	2	3	6
6.	Absence de lien entre les plans/budget et la Stratégie	2	2	4

Occurrence : incertitude du risque : existence d'événements potentiels susceptibles de se réaliser

Incidence : conséquence du risque : suite logique négative = gravité ou impact

On a donc la formule : Criticité du risque = Probabilité d'occurrence x gravité

Les risques évalués de niveau « faible » (couleur verte) ne nécessitent pas d'action de mitigation. Les risques évalués de niveau « modéré » (couleur jaune) sont à surveiller et requièrent une vigilance de la part des acteurs de la mise en œuvre. Les risques évalués de niveau « élevé » (couleur rouge) nécessitent le développement et la mise en place de stratégies d'atténuation bien définies.

Tableau : Mesures d'atténuation des risques

N°	Énoncé de risque	Atténuation	
		Stratégie	Activités
1	Instabilité socio-politique et institutionnelle	Repositionner l'action de l'AMP-UEMOA	<ul style="list-style-type: none"> • Plaidoyer pour un acte additionnel • Evaluer les conséquences de l'absence d'un mode de gestion alternatif des conflits • Communiquer, dialoguer avec les hautes autorités nationales, régionales et les organisations de la société civile ; • Participer systématiquement aux missions d'observation et de supervision des élections organisées dans les pays membres aux fins de renforcer la présence et la considération de l'AMP-UEMOA par tous les acteurs.
2	Persistance de la crise sécuritaire	Renforcer le dispositif sécuritaire	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la sécurisation du personnel, du matériel et des locaux ; • Déployer le dispositif d'actions vers les pays plus certains ; • Développer des initiatives contributives à endiguer les crises et les conflits.
3	Les crises économiques, financières et sanitaires	Prendre des mesures d'adaptation aux régulations budgétaires S'adapter au contexte	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuster le PTA en tenant compte de la régulation ; • Faire le plaidoyer auprès des PTF ; • Protéger le personnel de l'institution (privilégier le télétravail et le système de rotation) • Respecter les mesures sanitaires prises

N°	Énoncé de risque	Atténuation	
		Stratégie	Activités
4	Faible ou non adhésion		<ul style="list-style-type: none"> • Prendre en compte des agenda et préoccupations des membres dans les actions de l'Association ; • Développer une communication régulière entre les institutions membres de l'AMP-UEMOA
5	Conjoncture internationale et régionale		<ul style="list-style-type: none"> • Développer des stratégies d'adaptation aux conjonctures
6	Risque de duplication d'avec un autre réseau de médiateurs dans la région		<ul style="list-style-type: none"> • Assurer un leadership en matière de médiation dans la région • Inviter/associer des institutions de médiations hors espace UEMOA aux actions et initiatives de l'AMP-UEMOA
7	Absence de lien entre les plans/budget et la Stratégie		<ul style="list-style-type: none"> • Elaborer un plan d'action en cohérence avec la stratégie • Elaborer un budget réaliste et axé sur le plan d'action

CONCLUSION

Le plan stratégique 2025-2029 résulte de diverses consultations entre les Médiateurs des pays membres de l'UEMOA, les collaborateurs de ces institutions, à tous les niveaux ainsi que les principales parties prenantes, en vue de convenir ensemble, de la voie qu'il faut emprunter pour une véritable contribution à la consolidation d'un Etat de droit dans la sous-région. Aussi, cette stratégie devrait-elle concourir à la bonne gouvernance, à la promotion des droits humains d'une part, ainsi que l'avènement d'une région paisible en vue du développement durable où les citoyens, les communautés, les pays vivent, cohabitent en harmonie.

Le plan stratégique qui a été élaboré en tenant compte des contextes nationaux de chaque pays membres et de l'environnement international, s'est efforcé d'appréhender, par une analyse studieuse des risques et menaces qui adviendraient au cours de sa mise en œuvre.

Evidemment, l'un des objectifs de cette stratégie est aussi de répondre en grande partie aux besoins et attentes des institutions membres tant dans leurs organisations, leurs fonctionnements que dans leurs attributions, toutes choses qui leur permettront de répondre aux besoins des citoyens et des usagers de la communauté.

En somme, à l'horizon 2029, l'AMP-UEMOA, en collaboration avec les institutions membres parvenir aux résultats suivants :

- Les capacités d'actions de l'AMP-UEMOA se sont accrues et celle-ci a un ancrage communautaire dans l'Union ;
- Les institutions membres sont performantes ;
- La visibilité de l'AMP-UEMOA et des institutions membres s'est élevée ;
- La citoyenneté communautaire et le rapport des usagers aux administrations nationales se sont développés ;
- Le droit des usagers de l'espace s'est amélioré.

A l'instar du processus exploré pour son élaboration, ces résultats escomptés seront atteints par l'AMP-UEMOA grâce à une collaboration étroite avec les Etats membres, un échange assidu avec les organisations communautaires régionales ainsi que tous les partenaires de son champ d'intervention.

ANNEXES

Cadre logique

Cadre programmatique

Synthèse de cadre programmatique

Cadre de mesures de performance

Tableau de cohérence

