



# PLAN STRATEGIQUE

— 2022 - 2027 —



# Sommaire

Introduction.....	5
<b>1. Présentation du Sénégal.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Contexte et justification.....</b>	<b>10</b>
<b>3. Présentation de l'Institution du Médiateur de la République .....</b>	<b>11</b>
<b>4. Analyse de l'environnement interne et externe de la Médiature .....</b>	<b>12</b>
4.1-Organisation de la Médiature .....	12
4.2- Ressources.....	13
<b>5. Identification des réseaux.....</b>	<b>14</b>
5.1 Réseau des agents de la Médiature.....	14
5.2 Réseau du Médiateur .....	14
• Atouts majeurs ou forces.....	16
• Faiblesses.....	16
• Opportunités.....	16
• Menaces.....	16
<b>6. Cadre de planification stratégique .....</b>	<b>17</b>
<b>7. Vision.....</b>	<b>17</b>
<b>8. Valeurs .....</b>	<b>18</b>
<b>9. Missions.....</b>	<b>18</b>
<b>10. Principes fondateurs.....</b>	<b>19</b>
<b>11. Objectif général .....</b>	<b>20</b>
<b>12. Structure du Plan Stratégique.....</b>	<b>20</b>
<b>13. Axes stratégiques .....</b>	<b>21</b>
Axe stratégique 1 : Renforcement de la Médiature.....	21
Axe stratégique 2 : Plaidoyer pour une administration et des citoyens soumis au droit.....	22
Axe stratégique 3 : Renforcement des capacités des agents de la Médiature .....	22
<b>14. Cadre de mise en œuvre et de suivi-évaluation du plan stratégique.....</b>	<b>23</b>
<b>15. Cadre de suivi-évaluation.....</b>	<b>23</b>
<b>16. Plan de communication.....</b>	<b>24</b>
<b>17. Stratégie de mobilisation des ressources.....</b>	<b>24</b>
<b>18. Cadre budgétaire. ....</b>	<b>25</b>
<b>19. ANNEXES .....</b>	<b>26</b>
19.1. Budget prévisionnel .....	26
19.2. Cadre logique.....	29
19.3. Structure du budget par effet .....	30



## LE MOT DU MEDIATEUR

**M. Demba  
KANDJI**

*Médiateur de la  
République*

L'Institution du Médiateur de La République est une Autorité administrative Indépendante instituée par la loi n° 99-04 du 29 Janvier abrogeant et remplaçant la loi 91-14 du 11 février 1991.

En vertu de l'article 1er de ladite loi, le Médiateur « reçoit, dans les conditions fixées par la loi, les réclamations concernant le fonctionnement des administrations de l'Etat, des collectivités locales, des établissements publics et de tout autre organisme investi d'une mission de service public ».

De ce fait, le Médiateur de la République, par ses attributions, participe du renforcement de l'Etat de droit.

Pour remplir efficacement cette mission générale de service public, le Médiateur de la République a pris l'option de doter l'institution d'un plan stratégique, cadre de référence de son intervention pour la période 2023-

2027 prenant en compte les enjeux et défis liés à la promotion de l'Etat de droit. Ce travail s'est inscrit dans un processus participatif et inclusif ayant fédéré tout le personnel, d'abord autour du diagnostic opérationnel et ensuite pour le présent plan stratégique qui s'articule autour de trois orientations majeures :

- le renforcement institutionnel ;
- le plaidoyer pour une administration et les citoyens soumis au droit ;
- le renforcement des capacités du personnel.

Sa mise en œuvre reste la feuille de route du Médiateur de la République avec le concours de l'Etat et des Partenaires Techniques et Financiers.

Je voudrais enfin saisir cette opportunité pour remercier vivement le Président de la République pour l'oreille attentive qu'il nous prête et le personnel de la Médiation pour son engagement à mes côtés pour le triomphe de l'Etat de droit.



## INTRODUCTION

Le Médiateur de la République, conscient de son rôle crucial dans la restauration de l'Etat de droit, a mis au centre de sa mission, le respect des droits du citoyen. Pour mener à bien cette nouvelle vision, l'Institution du Médiateur doit se donner les moyens opérationnels pour renforcer et diversifier le spectre de son intervention.

L'Institution est en outre, selon l'article 2 de la loi n°99-04 du 29 janvier 1999 abrogeant et remplaçant la loi n°91-14 du 11 février 1991 instituant le Médiateur de la République, investie d'une mission générale de contribution à l'amélioration de l'environnement institutionnel et économique de l'Entreprise agressé par les crises, les conflits intra et interprofessionnels.

Après avoir commandité un diagnostic organisationnel dont le rapport a mis en évidence notamment les forces et les faiblesses de l'Institution, il convient à présent d'élaborer un plan stratégique. Ce document aura pour rôle de préciser, pour la période de 2022 à 2027, les principaux objectifs de la Médiature, les principaux types d'actions et les moyens qu'elle met en œuvre pour atteindre ses objectifs.

Cette planification est une première étape qui devra permettre à l'Institution de renforcer l'équipe et d'améliorer ainsi la prise de décisions et la façon de communiquer entre les acteurs internes et externes.

Le plan stratégique a été élaboré selon une approche participative impliquant tous les personnels en poste au niveau de la Médiature. C'est un gage de son appropriation par ceux-ci dans la mesure où les idées émises au cours des sessions de travail ont été librement discutées et adoptées par voie de consensus.



Pour élaborer ce plan, il a été procédé à la détermination des orientations et des axes stratégiques avec le maximum de réalisme en tenant compte du contexte actuel de la protection des droits du citoyen face aux abus de l'Administration ou au sein de l'Entreprise.

Les axes, objectifs stratégiques et les cibles pourraient être ajustés au fil des prochaines années selon l'évolution du contexte socio-économique et des priorités de l'Institution.

Le présent plan stratégique qui couvre la période 2022-2026 constitue une réponse de la Médiature face aux défis de l'amélioration de l'Etat de droit.

Il s'articule essentiellement autour des points suivants :

- Contexte et justification ;
- Cadre de planification stratégique ;
- Structure du Plan stratégique ;
- Cadre logique ;
- Cadre budgétaire ;
- Cadre de mise en œuvre et de suivi-évaluation ;
- Plan de communication ;
- Stratégie de mobilisation des ressources.











## PRÉSENTATION DU SÉNÉGAL

*Le Sénégal est un pays situé à l'extrême Ouest du continent africain. Il s'étend sur une superficie de 196 712 Km<sup>2</sup>. Il est limité par l'océan Atlantique à l'Ouest, la Mauritanie au Nord, par le Mali à l'Est et par la Guinée et la Guinée-Bissau au Sud. La Gambie forme une quasi-enclave dans le Sénégal, pénétrant à plus de 300 km à l'intérieur des terres. La République du Sénégal est laïque et démocratique. Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens, sans distinction d'origine, de race, de sexe, de religion. Elle respecte toutes les croyances. La souveraineté nationale appartient au peuple sénégalais qui l'exerce par ses représentants ou par la voie du référendum.*



Les institutions de la République sont : le Président de la République, l'Assemblée nationale, le Gouvernement, le Haut Conseil des Collectivités Territoriales (HCCT), Haut Conseil du Dialogue Social (HCDS) le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE), le Conseil constitutionnel, la Cour suprême, le Médiateur de la République, la Cour des comptes, les Cours et Tribunaux.

Au plan social, la population totale est évaluée et projetée à 18.275.743 habitants selon ANSD caractérisée par son extrême jeunesse : près de 75% n'ont pas encore 40 ans. Cette population est répartie inégalement dans les différentes régions. A titre d'exemple, Dakar, la capitale concentre plus de 3.630.000 d'habitants avec une densité de plus de 5.400 habitants au km<sup>2</sup> tandis que la région de Kédougou ne compte que 9 habitants au km<sup>2</sup>.

Malgré la baisse de la croissance en 2020 dû à la pandémie de la Covid, l'économie sénégalaise a connu une dynamique soutenue en 2021 avec une croissance de 6,1%, portée par la production industrielle, les services et le commerce de détail. Cependant, en 2022, elle a accusé les contrecoups de de la guerre en Ukraine à l'instar de toute l'économie mondiale, entraînant une augmentation de l'inflation et du déficit public, ainsi qu'une forte augmentation de l'endettement depuis trois ans. Toutefois, l'exploitation prochaine des hydrocarbures donne des perspectives favorables à moyen terme pour l'économie sénégalaise avec une projection de croissance estimée à 10.1%.







---

## CONTEXTE ET JUSTIFICATION

---

L'Administration est une énorme machine, créée pour la satisfaction de l'intérêt général, l'intérêt de tous les citoyens pris dans leur globalité. Dans son interaction avec le citoyen, il arrive qu'elle exerce sa toute-puissance au point se mettre en porte à faux avec la loi pour ne pas dire avec les droits du citoyen. Aussi, sa relation avec les populations est toujours inscrite dans un rapport d'inégalité, en dépit de la volonté politique de l'Etat de la rapprocher du citoyen qu'elle est censée servir avec célérité et dans le respect des lois.

Les recours judiciaires contre l'Administration, étant le plus souvent longs, fastidieux et coûteux, le citoyen est de plus en plus réticent à poursuivre un litige qui l'oppose à celle-ci devant les cours et tribunaux. C'est dans ce contexte où les deux parties en conflit sont très inégales (Citoyen-Administration), qu'il a fallu mettre en place un éventail de recours non juridictionnel. Au Sénégal, le paysage institutionnel s'est enrichi avec l'institution du Médiateur de la République par la loi n°99-04 du 29 janvier 1999 abrogeant et remplaçant la n°91-14 du 11 février 1991. Le Médiateur est, du point de vue institutionnel, « celui qui parle au nom de l'utilisateur du service public ». En somme, il est le porte-parole des citoyens et des citoyennes qui ont des démêlés avec l'Administration. Il a aussi pour mission de contribuer à la promotion d'un environnement institutionnel et économique favorable notamment au développement de l'entreprise.

Autorité indépendante, le Médiateur de la République est un mécanisme de protection non juridictionnelle aménagé pour pallier les insuffisances des voies juridictionnelles de règlement des litiges ou les carences, voire, les abus de l'Administration. Le rôle du Médiateur de la République dans l'amélioration des relations entre le citoyen et l'administration est par conséquent déterminant.

Le Médiateur de la République conscient de son rôle important dans la consolidation de l'Etat de droit fondé sur le respect des droits du citoyen, a à cœur de remettre celui-ci au centre de sa mission. Pour se faire, l'Institution du Médiateur de la République se doit de renforcer ses moyens et de diversifier son intervention dans le respect de ses prérogatives dévolues.

En effet, face à la rigidité de l'Administration enfermée dans sa toute-puissance, à la recrudescence des conflits en milieu professionnel aussi bien dans l'administration publique ou toute autre entité investie d'une mission de service public, qu'au sein de l'entreprise, la Médiation est appelée à se mettre à niveau pour jouer pleinement son rôle et ses missions. C'est pourquoi, le Médiateur de la République entend renforcer la capacité opérationnelle de l'Institution à prendre en charge correctement et de manière efficace les enjeux liés au respect des droits du citoyen et tous les aspects liés à l'environnement institutionnel et économique de l'Entreprise souvent secouée par les crises endogènes et exogènes, les conflits intra et interprofessionnels.

C'est autant de raisons qui justifient la nécessité d'élaborer un Plan stratégique qui découle du diagnostic organisationnel produit selon une approche participative impliquant donc tous les acteurs de l'Institution.



## PRÉSENTATION DE L'INSTITUTION DU MÉDIATEUR DE LA RÉPUBLIQUE

Pour parler du Médiateur de la République, on retrouve certaines autres expressions telles « protecteur du citoyen », « Défenseur du Peuple », « Défenseur des droits », « Avocat du Peuple », « Commissaire parlementaire pour l'Administration, ou encore Ombudsman dans les Etats anglophones ».

Les attributions et les pouvoirs du Médiateur de la République découlent de son statut. Ainsi l'article 1er de la loi N°99-04 du 13 janvier 1999 abrogeant et remplaçant la loi N°91-14 du 11 février 1991, précise que : « le Médiateur de la République est une autorité indépendante » bien que nommé par le Président de la République. Aux termes de l'article 3 de ladite loi, « Il ne reçoit d'instruction d'aucune autorité ». Il n'est donc soumis ni à un pouvoir hiérarchique ni à un pouvoir de tutelle.

Le Médiateur de la République est protégé par son mandat de 6 ans non renouvelable. Il ne peut être mis fin à ses fonctions avant l'expiration de ce délai, qu'en cas d'empêchement constaté par un collège présidé par le Président du Conseil constitutionnel.

Le Médiateur de la République a pour fonction de recevoir et de traiter les réclamations des citoyens avant de formuler des recommandations. Ses compétences se résument essentiellement à la défense des droits fondamentaux des administrés ou à l'assurance d'une application des dispositions législatives ou réglementaires dans le sens de l'équité.

L'indépendance est probablement l'attribut auquel le Médiateur de la République est, à juste titre, le plus attaché. Elle résulte du niveau législatif du texte qui l'institue. Il n'a certes pas de pouvoir de décision, d'annulation ou de substitution. Mais les possibilités d'accès aux dossiers, de convocation de fonctionnaires, d'enquêtes ou de vérifications avec l'appui des agents et corps de contrôle et d'inspection, lui sont ouvertes de façon plus ou moins plus explicite.

En outre, le Médiateur de la République est investi d'une mission générale de contribution à l'amélioration de l'environnement institutionnel et économique de l'entreprise notamment dans ses relations avec les administrations publiques ou les organismes investis d'une mission de service public (article 2 de la loi précitée).

Après ces différents rappels relatifs à la nature, aux fonctions et missions de l'Institution du Médiateur de la République, il convient à présent de rendre compte des résultats de l'analyse institutionnelle faite au cours du diagnostic organisationnel.



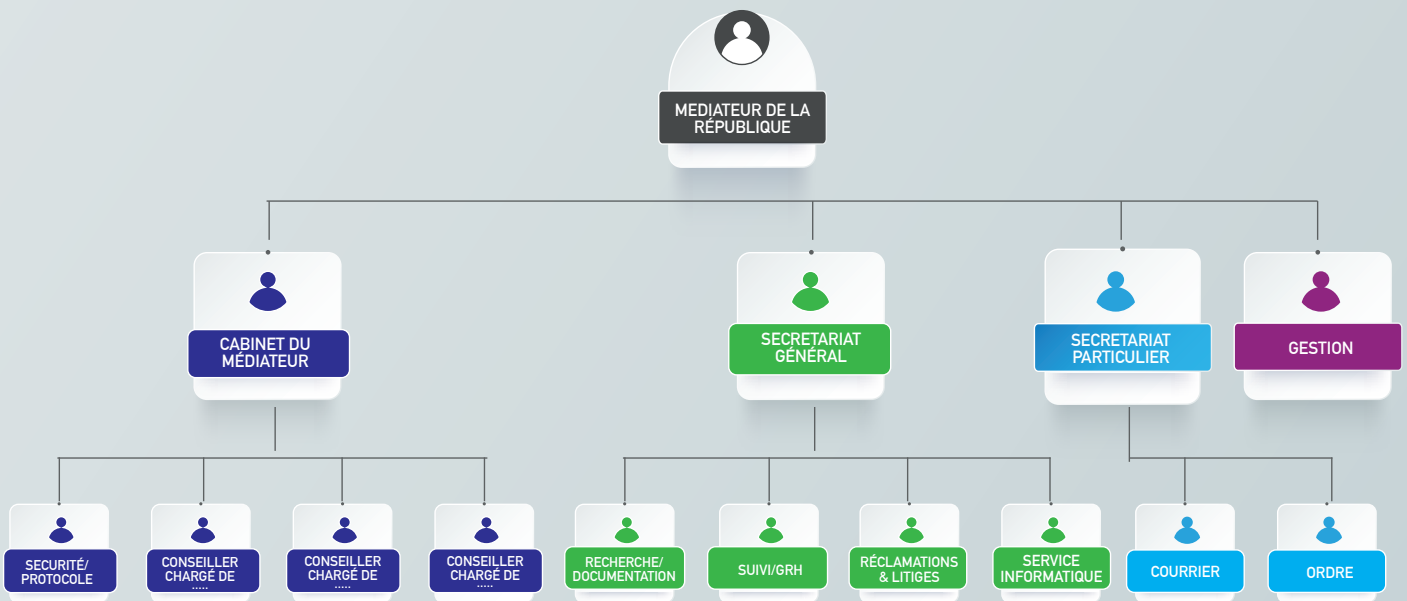
# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE ET EXTERNE DE LA MÉDIATURE

## 4.1-Organisation de la Médiature

Il s'est agi d'identifier la structure organisationnelle et les mécanismes en place, pour mettre en œuvre la nouvelle vision de l'Institution. Plus spécifiquement, le diagnostic a porté sur :

- l'identification des acteurs et des structures en présence (mapping), globalement et par axe d'intervention de la Médiature ;
- l'identification des liens hiérarchiques et fonctionnels entre les acteurs et les structures (caractérisation plus spécifique de la Médiature dans le tissu des interactions entre les acteurs) ;
- l'identification de la capacité de la Médiature à nouer des partenariats, incluant sa capacité à négocier des alliances et/ou appuis ;
- la place de la Médiature dans le tissu actuel des interactions dans les différents secteurs sociaux, notamment, les liens actuels avec le ministère de la Justice, le ministère du Travail...

Le projet d'organigramme ci-dessous a été partagé



## 4.2- Ressources

En matière d'infrastructures, l'Institution dispose d'un siège, équipé de matériels et mobiliers de bureaux ainsi que de matériels informatiques. Le matériel roulant est inexistant.

En ce qui concerne les ressources humaines, la Médiature compte une dizaine d'agents affectés aux différents postes de l'organigramme ci-dessus. Il est à noter que l'effectif est insuffisant pour assurer toute la charge de travail découlant des missions de l'Institution. En outre, les contraintes pour le Médiateur de la République à recruter constitue un sérieux handicap quant à la gestion des ressources humaines.

Les ressources financières de l'Institution proviennent de la dotation budgétaire de l'Etat. Ces ressources, insuffisantes, gagneraient à être augmentées et, au besoin, complétées par des appuis et subventions versées par les partenaires locaux et de la coopération bilatérale et multilatérale.







## IDENTIFICATION DES RÉSEAUX

L'examen de l'organigramme consensuel de la Médiature a permis d'identifier un faisceau d'acteurs que nous appelons ici « réseau ». L'intérêt de cet exercice réside dans la nécessaire prise de conscience par les acteurs, de la multiplicité des relations entre eux. Ces relations sont fonctions des objectifs et des activités de l'Institution. C'est ce qui explique le caractère flexible et fonctionnel de l'organigramme dont il est question ici.

### 5.1 Réseau des agents de la Médiature

Les participants ont produit des diagrammes toujours différents en fonction de la consigne et de l'objectif ou de l'activité poursuivie par un secteur de la Médiature. La mise en réseau des agents a permis de faire prendre conscience de la nécessaire collaboration au sein de l'équipe la composant. Nous avons remarqué et fait remarquer que les interactions au sein d'une équipe sont fonction de l'objectif de travail, que celui-ci soit ponctuel ou structurel. L'espoir est que cette prise de conscience puisse instaurer une meilleure collaboration entre les collègues.

### 5.2 Réseau du Médiateur

Le Médiateur de la République en tant qu'institution est au centre d'une toile dont le réseau est constitué d'un riche potentiel de partenaires. Les participants ont été mis à contribution pour investir ce réseau, de manière participative. Il s'est agi de configurer la carte des partenaires en identifiant d'abord les partenaires institutionnels et ensuite les partenaires techniques et financiers aux plans national et international.





### **Les partenaires nationaux**

La liste ci-dessous, bien que non exhaustive, donne une idée de la richesse et de la variété du partenariat autour de l'Institution du Médiateur de la République. En voici quelques uns, à titre d'illustration :

- Observatoire de la Qualité des Services Financiers (OQSF)
- Autorité de Régularisation des Marchés Publics (ARMP)
- Commission d'Évaluation et de suivi des Politiques et des Programmes Publiques (CESPP)
- Départements ministériels
- Collectivités territoriales
- Société civile
- Organisations syndicales
- Organisations patronales
- Agence de régulation de la commande publique (ARCP) existence juridique à vérifier (ARMP encore en usage)
- Les Organisations Communautaires de Base (OCB).

### **Les Organisations faitières**

- Association des Médiateurs des Pays membre de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (AMP/UEMOA)
- Association des Ombudsmans et Médiateurs africains (AOMA)
- Institut international de l'Ombudsman (IOI)
- Institution de médiation pour les Forces Armées (ICOAF)
- Association des Ombudsmans et des Médiateurs de la Francophonie (AOMF)
- Les Représentations Etrangères
- Ambassades et consulats
- Délégation de l'Union Européenne au Sénégal.

### **5.3 Les partenaires techniques et financiers**

- Fondation Friedrich Ebert
- Fondation Konrad Adenauer
- Bureau International du Travail (BIT)
- Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)
- Banque Mondiale

Les principales conclusions auxquelles ont abouti les résultats du Diagnostic Opérationnel font ressortir les atouts majeurs ou forces, les faiblesses, les opportunités, les menaces en ce qui concerne la Médiation en tant qu'organisation. En voici les plus saillantes.

● **Atouts majeurs ou forces**

- Missions bien circonscrites par la loi ;
- Garantie d'indépendance ;
- Pluridisciplinarité des ressources humaines ;
- Disponibilité de l'équipe ;
- Champ d'intervention bien définie ;
- Gestion autonome ;
- Niveau de citoyenneté plus élevé (populations plus soucieuses de leurs droits) ;
- Pouvoir d'interpellation ;
- Pouvoir de recommandation, de proposition de réforme, de suggestion et d'investigation ;
- Possibilité de saisir par écrit le Président de la République.

● **Faiblesses**

- Le nombre réduit d'agents, malgré l'ampleur de ses missions de l'Institution ;
- Les ressources financières et matérielles insuffisantes au vu de ses missions ;
- La propension de l'Administration à ne pas donner suite aux saisines du Médiateur ;
- L'absence d'ancrage dans les régions ;
- Le déficit de visibilité de la Médiature ;
- La mémoire institutionnelle est quasi inexistante à cause de l'absence d'archivage et de documentation systématiques ;
- L'existence d'institutions intervenant dans le même champ de la médiation ;
- Le manque de statut du personnel ;
- L'absence de décret d'application de la loi n°99-04 du 29 janvier 1999 abrogeant et remplaçant la loi n°91-14 du 11 février 1991 ;
- L'absence de pouvoir d'injonction.

● **Opportunités**

- Emergence de la notion d'Etat de droit ;
- Présence de potentiels partenaires techniques et financiers ;
- Ouverture sur les collectivités territoriales ;
- Existence d'une société civile active.

● **Menaces**

- La désacralisation des Institutions ;
- Le manque de ressources financières.



## CADRE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Le cadre stratégique dans lequel l'Institution devra travailler est une conséquence de l'analyse institutionnelle effectuée lors de l'exercice du Diagnostic Opérationnel.

En rappel, c'est à l'issue de cet exercice que :

(1) l'organisation de l'Institution a été analysée et même remise en question pour produire un organigramme adapté aux enjeux de sa redynamisation ;

(2) les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces ont été analysées dans le but de cerner les enjeux et les défis à considérer en vue d'impulser davantage l'Institution ;

(3) les besoins en renforcement de capacités ou d'appui ont été identifiés en rapport avec les postes de travail du nouvel organigramme et surtout par rapport à la réforme souhaitée au niveau de la Médiature ;

En somme, le plan stratégique doit servir de cadre de travail qui permet de clarifier notamment l'approche à mettre en œuvre pour l'atteinte des objectifs visés.

Le plan stratégique est prévu pour cinq (05) ans et s'étale de 2022 à 2027.





## VISION

Renforcer le rayonnement de l'Etat par une Administration et des citoyens soumis aux droits



## VALEURS

- Ecoute / Sens de l'Ecoute ;
- Empathie ;
- Efficacité ;
- Esprit d'équipe ;
- Ethique ;
- Confidentialité ;
- Intégrité.



## MISSIONS

Le Médiateur de la République a deux (02) missions principales :

- Recueil et traitement des réclamations concernant le fonctionnement des administrations de l'Etat, des collectivités territoriales, des établissements publics et de tout autre organisme investi d'une mission de service public (article 1er de la loi instituant le Médiateur de la République) ;
- Contribution à l'amélioration de l'environnement institutionnel et économique de l'entreprise notamment dans ses relations avec les administrations publiques ou les organismes investis d'une mission de service public (article 2 de la loi susvisée).

Ces missions ont été déclinées ainsi qu'il suit, au cours de l'exercice du Diagnostic Organisationnel :

- Recevoir et traiter les réclamations ;
- Emettre des avis et des conseils ;
- Formuler des recommandations ;
- Contribuer à l'amélioration de l'environnement institutionnel et économique de l'entreprise ;
- Renforcer la confiance de l'utilisateur en son Administration ;
- Renforcer la visibilité institutionnelle ;
- Rapprocher les citoyens de l'Institution (bureaux régionaux, accessibilité) ;
- User davantage du pouvoir de suggestion, d'influence et de dénonciation auprès du Président de la République ;
- Mener des actions de plaidoyer ;
- Proposer des réformes législatives et réglementaires.



## PRINCIPES FONDATEURS

La mise en place d'un dispositif de gestion modernisée dans le cadre du management global du système d'écoute, de conseil et de protection du citoyen pour la défense de ses droits suppose que soient appliqués un certain nombre de principes, à savoir :

- **La confiance** : C'est le catalyseur des relations interpersonnelles, contractuelles et professionnelles entre décideurs, négociateurs et citoyens. A ce titre, le développement d'une organisation est porté par un climat de confiance qui aide à renforcer les collaborations nécessaires et les rapports de travail tant hiérarchiques que fonctionnelles. L'Autorité devrait travailler à l'instauration d'une confiance permanente qui est le ciment d'une équipe digne de cette confiance.
- **La précaution** : Il fixe l'obligation d'anticipation, de prévoyance, suivant l'adage « gouverner c'est prévoir ». La précaution est une démarche préventive qui contribue à augmenter la vigilance. Elle est complexe et suscite en permanence l'attention dans la gestion. Le manque de précaution peut être compris comme l'incapacité de prévenir un événement
- **La transparence** : La transparence dans les activités de l'Institution doit être réelle, en permanence, tant au niveau interne qu'externe. C'est la garantie d'une implication sans faille de tous les acteurs.
- **L'obligation de rendre compte** : C'est le devoir de tout responsable de rendre compte de l'utilisation des ressources mises à disposition pour assurer les missions définies. L'obligation de rendre compte connue encore sous le vocable de reddition des comptes est un principe de gestion citoyenne de la chose publique.
- **La conscience professionnelle** : C'est l'attente légitime, à ce que l'éthique et la déontologie soient à la hauteur des responsabilités confiées. Elle s'inscrit dans la défense de l'intérêt général excluant les intérêts personnels ou corporatistes. C'est l'honnêteté et le soin dans le travail.
- **L'obligation de réserve** : Dans l'exercice de ses fonctions, le personnel de l'Institution est tenu par l'obligation de réserve. A ce titre, il ne doit émettre aucun avis ou fournir des informations sur les tenants et les aboutissants de sa mission. Les informations et avis techniques motivés sont destinés principalement à l'autorité compétente commanditaire de la mission qui en usera selon les objectifs fixés. Cela signifie en clair que la retenue, la discrétion et la garde du secret sont des qualités intrinsèques attendues de l'ensemble du personnel.
- **L'autonomie** : le Médiateur de la République, de par l'exigence d'objectivité, d'impartialité, et d'impersonnalité de sa mission de régulation, doit être autonome dans son action et ses rapports de travail. C'est pourquoi, au plan éthique, l'autonomie du Médiateur doit s'observer dans sa capacité à décider de son propre chef sans se laisser dominer par certaines tendances collectives ou corporatistes.





## OBJECTIF GÉNÉRAL

Contribuer au respect des droits du citoyen /citoyenne et à l'amélioration de l'environnement de l'entreprise.

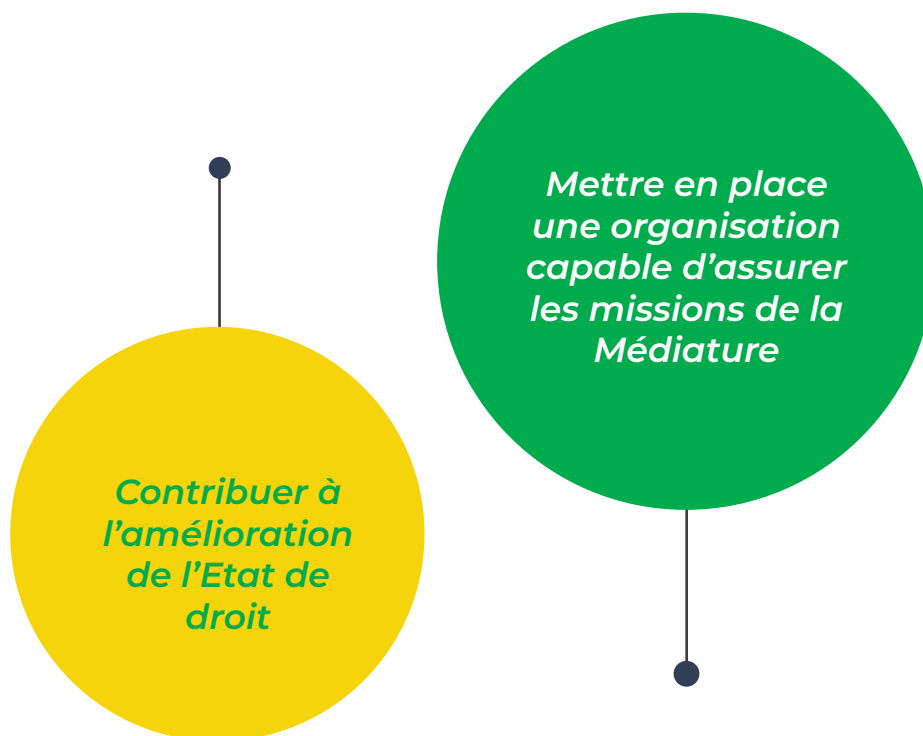


## STRUCTURE DU PLAN STRATÉGIQUE

L'analyse du contexte ainsi que le diagnostic organisationnel de la MEDIATURE ont permis de déterminer le cadre de planification stratégique.

A partir de ce cadre de planification stratégique, la MEDIATURE a défini les orientations qui vont lui permettre de remplir sa mission de contribution à l'amélioration de l'Etat de droit.

Pour rester en droite ligne de ces orientations, la MEDIATURE agira sur les piliers de la confiance, la transparence, l'intégrité et l'éthique. Ainsi, les lignes directrices suivantes ont été retenues :





## AXES STRATÉGIQUES

Pour atteindre l'objectif général que s'est assigné la Médiature, trois (3) axes stratégiques ont été identifiés. Il s'agit de :



Selon chaque axe stratégique, des objectifs spécifiques et des résultats attendus y correspondant sont identifiés de façon à rendre plus visible toute la charpente du plan de développement de la Médiature.

### Axe stratégique 1 : Renforcement de la Médiature

#### • Objectif Spécifique 1 : Renforcer la Médiature en tant qu'institution

- Résultat Attendu RA 1.1 : Des moyens matériels, humains et financiers accrus sont mis à disposition de l'Institution ;
- Résultat Attendu RA 1.2 : La synergie et l'esprit d'équipe sont renforcés ;
- Résultat Attendu RA 1.3 : Le positionnement institutionnel de la Médiature est renforcé ;
- Résultat Attendu RA1.4 : la Médiature est une structure plus visible tant au plan international, national que local.

#### • Objectif Spécifique 2 (O.S.2) : S'approprier les missions, l'organisation, le fonctionnement et les procédures de gestion administrative et financière

- Résultat Attendu (RA2.1) : Les missions, l'organisation, le fonctionnement et l'Institution sont partagés et maîtrisés par l'équipe autour du Médiateur de la République ;
- Résultat Attendu (RA 2.2) : L'organigramme de la Médiature est actualisé selon une vision systémique compte tenu de la réforme souhaitée.

#### • Objectif Spécifique 3 (O.S.3) : Mettre en cohérence les opérations de gestion des réclamations, plaintes et litiges développés à tous les niveaux de la chaîne de l'Institution.

- Résultat Attendu (RA3.1) : Les rôles et responsabilités des services en matière gestion des réclamations, plaintes et litiges sont clairement définis et les relations fonctionnelles sont établies entre les services concernés et le Médiateur de la République ;
- Résultat Attendu (RA.3.2) : Un plan stratégique quinquennal (2022-2027) assorti des plans de travail annuels est élaboré et mis en œuvre ;
- Résultat Attendu (RA.3.3) : Un plan de suivi des réclamations et litiges est disponible et régulièrement mis à jour.

## **Axe stratégique 2 : Plaidoyer pour une administration et des citoyens soumis au droit**

- **Objectif Spécifique 4 (O.S. 4) : *Rendre le service performant grâce aux méthodes et stratégies de planification et d'intervention en adéquation avec les exigences de la mission permanente gestion des réclamations de la Médiature***
  - Résultat Attendu (RA4.1) : La base de données du service élaboré donne la typographie des cas de figure des réclamations et de leur traitement ;
  - Résultat Attendu (RA4.2) : Les outils de recensement, de résolution des cas de réclamations sont disponibles et plus fonctionnels ;
  - Résultat Attendu (RA4.3) : 60 à 80% des réclamations et litiges traités sur une base annuelle sont performants et répondent positivement aux attentes des usagers et aux exigences du service public.
- **Objectif Spécifique 5 (O.S.5) : *Suivre l'application effective des recommandations (mesures appropriées) formulées à l'issue des missions de gestion des réclamations et litiges***
  - Résultat Attendu (RA.5.1) : Des stratégies et mécanismes de suivi des recommandations formulées à l'issue des missions de gestion des réclamations et litiges sont mis en place
  - Résultat Attendu (RA5.2) : Le suivi de l'application des recommandations formulées pour les changements souhaités est rendu effectif.

## **Axe stratégique 3 : Renforcement des capacités des agents de la Médiature**

- **Objectif Spécifique 6 (O.S.6) : *Optimiser les transformations quantitatives et qualitatives souhaitées par le développement de stratégies de renforcement des capacités, d'appui-conseil et d'accompagnement, de régulation en faveur des acteurs du service***
  - Résultat Attendu (RA6.1) : Un plan spécifique de perfectionnement de l'équipe de la Médiature est établi et mis en œuvre.
  - Résultat Attendu (RA.6. 2) : Un plan spécifique d'amélioration des compétences des chefs de services en matière de gestion administrative, organisationnelle, et des ressources humaines est établi.
  - Résultat Attendu (RA.6.3) : Des mécanismes et des stratégies d'appui-conseil et d'accompagnement sont développés en direction des structures ciblées.
- **Objectif Spécifique 7 (O.S.7) : *Elaborer un plan de communication annuel***
  - Résultat Attendu (RA.7.1) : Stratégie de communication disponible
  - Résultat Attendu (RA.7.2) : Plan de communication disponible à temps
  - Résultat Attendu (RA.7.3) : Outils régulièrement disponible à la demande
  - Résultat Attendu (RA.7.4) : un site Web fonctionnel est disponible.

Pour atteindre ces objectifs, la MEDIATURE développe déjà et continuera à utiliser les leviers suivants :

- Le renforcement des capacités ;
- Elaboration de la stratégie de communication interne et externe ;
- La réception, le contrôle et le traitement des réclamations ;
- La promotion des partenariats.



## CADRE DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI-ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE

Le pilotage du Plan stratégique est assuré par le collège des Conseillers dirigé par le Secrétaire général. L'exécution du plan stratégique est assurée par le Médiateur de la République à travers le collège des Conseillers.

Le Collège assurera :

- La coordination de la mise en œuvre du Plan stratégique ;
- La planification et le suivi des actions ;
- L'évaluation de la performance ;
- Le suivi de toutes autres activités liées à la mise en œuvre et celui du du plan stratégique.

La fonction suivi-évaluation joue un rôle très important pour mesurer l'atteinte des résultats poursuivis par la MEDIATURE et des objectifs définis dans le programme de travail annuel (PTA).

Un responsable du suivi-évaluation (nommé par le Médiateur), assure, au sein du Collège des Conseillers, la coordination de l'ensemble des activités. Cette structure, dénommée Comité de Suivi-Evaluation, assure la coordination de l'ensemble des activités de la Médiature.



## CADRE DE SUIVI-ÉVALUATION

Il comprend l'ensemble des outils de suivi-évaluation et permet de communiquer sur les réalisations du plan stratégique. En effet, la fonction suivi-évaluation joue un rôle très important pour mesurer l'atteinte des résultats poursuivis par la Médiature et des objectifs définis dans le programme de travail annuel (PTA).

Le cadre suivi-évaluation renseigne sur la gestion, le pilotage (planification et contrôle), le système d'information et l'évolution des PTA. Il permet en outre de :

- Fixer les objectifs en termes de ressources, de produits, d'effets et d'impacts ;
- Planifier la mise en œuvre des activités et l'utilisation des ressources ;
- Mesurer et analyser les écarts par rapport aux objectifs et ;
- Faciliter la prise des mesures correctives.

Le cadre suivi-évaluation comprend :

- un cadre logique ;
- un plan d'actions ;
- un plan de communication ;
- un cadre de mesure de rendement ;
- un tableau de bord pour le suivi-évaluation ;
- un cadre budgétaire.



## PLAN DE COMMUNICATION

La stratégie repose essentiellement sur la communication et la mobilisation des acteurs provenant de l'environnement social dans lequel opère la Médiation. Outre le citoyen, la stratégie s'adresse aux acteurs du réseau du Médiateur, aux partenaires nationaux et internationaux.

Il s'agira :

- **de concevoir et de mettre en œuvre une stratégie de communication et mobilisation** ancrée sur les enjeux de la défense des droits du citoyen en vue d'améliorer l'Etat de droit. Le plan de communication propose des supports et des messages adaptés aux objectifs (plaidoyer, implication et cibles visés selon les niveaux de responsabilité, acteurs et partenaires du système). Ce plan s'adresse particulièrement aux citoyens et aux citoyennes qui ont des démêlées avec l'Administration
- **de renforcer les capacités des acteurs** (formations, réseautage, mobilisation de ressources, partenariat).



## STRATÉGIE DE MOBILISATION DES RESSOURCES

La réussite de la mise en œuvre du plan stratégique de développement de la MEDIATURE repose fortement sur la disponibilité des ressources appropriées à temps. A ce propos, la MEDIATURE a adopté, dans la continuité des choix stratégiques opérés, une vision élargie de la mobilisation de ressources axée principalement sur l'adhésion et l'implication de l'ensemble des partenaires dans la promotion de l'Etat de droit.

La MEDIATURE continuera donc de mettre en œuvre une démarche inclusive afin de fédérer l'ensemble des acteurs du secteur public, privé et de tous les partenaires techniques et financiers. Il faut espérer qu'en plus de la dotation budgétaire allouée par l'Etat du Sénégal, la MEDIATURE pourra mobiliser des fonds mis à disposition par la Réunion Générale de Concertation des Partenaires au Développement (RGCPD) ou groupe élargi des PTF ou G 50.

Il s'agit donc, pour la MEDIATURE de capter les ressources supplémentaires nécessaires pour consolider son leadership à travers un renforcement de son cadre institutionnel, ses capacités financières, infrastructurelles et ses ressources humaines.

Ainsi, la stratégie de mobilisation des ressources se basera sur les axes suivants :

- Mobiliser les fonds issus des dotations allouées par l'Etat du Sénégal ;
- Solliciter l'aide internationale au développement, à travers les subventions des différents partenaires techniques et financiers du Sénégal ;
- Mettre en œuvre des mécanismes de financement innovants.





## CADRE BUDGÉTAIRE

Le financement du plan stratégique est constitué des dotations financières nécessaires à la mise en œuvre des programmes identifiés ainsi qu'à la prise en charge des dépenses de fonctionnement de l'Institution. Le budget nécessaire à l'exécution du plan est préparé par la MEDIATURE et prend en compte l'ensemble des orientations stratégiques de l'Institution à l'horizon 2025. Ce budget sera élaboré à partir des ressources provenant de l'Etat et potentiellement des partenaires techniques et financiers.

Le plan stratégique est le cadre normatif qui propose des options d'intervention et des solutions avec un budget axé sur les résultats, donc lié aux orientations stratégiques dégagées. Le cadre retrace les effets (à savoir le changement ou l'impact à court, moyen et long termes) et les extrants (représentant l'ensemble des résultats ayant été obtenus de la consommation des ressources et du déroulement des activités planifiées).

Ces différentes composantes nous permettent d'évaluer à priori la cohérence de l'intervention de la MEDIATURE, d'identifier correctement les enjeux et les questions d'évaluation et de proposer des indicateurs et des méthodes d'évaluation.

L'analyse de ce budget permet de faire ressortir la logique de projection de la vision de la MEDIATURE à l'horizon 2026.

C'est donc un élément de cadrage qui sera exploité par la MEDIATURE lors de l'élaboration des budgets annuels, sous le format « Budget Programme » retenu par le Ministère des Finances et du Budget.





19.1. Budget prévisionnel

AXES	OBJECTIFS SPECIFIQUES	RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES/ ACQUISITIONS	TYPES D'ACTIVITES/ ACQUISITIONS	QUANTITE	COUT UNITAIRE	TOTAL BUDGET AN 1	NB ANNEES	BUDGET TOTAL AN 2 a AN 5
<b>1. Renforcement de la Média-ture</b>	Renforcer la Média-ture en tant qu'institution	Des moyens matériels, humains et financiers accrus sont mis à disposition de l'institution	Achat de véhicules	Véhicules 4 X4 Dakar	1	12 000 000	12 000 000	1	12 000 000
			Achat de mobilier de bureau	Véhicules 4 X4 Délégations régionales	2	12 000 000	24 000 000	1	24 000 000
				Kit bureau chaise armoire /4 zones	4	600 000	2 400 000	1	2 400 000
				Location d'un siège social Délégations régionales	4	75 000	300 000	1	300 000
				Aménagement et équipement	4	200 000	800 000	1	800 000
				Délégations régionales	4	240 000	960 000	1	960 000
					4	125 000	500 000	1	500 000
					4	2 000 000	8 000 000	1	8 000 000
					4	200 000	800 000	1	800 000
					4	500 000	2 000 000	1	2 000 000
		4	500 000	2 000 000	1	2 000 000			
		4	45 000	180 000	1	180 000			
		4	300 000	1 200 000	1	1 200 000			

AXES	OBJECTIFS SPECIFIQUES	RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES/ ACQUISITIONS	TYPES D'ACTIVITES/ ACQUISITIONS	QUANTITE	COUT UNITAIRE	TOTAL BUDGET AN 1	NB ANNEES	BUDGET TOTAL AN 2 a AN 5
<b>2. Plaidoyer pour une administration et des citoyens soumis au droit</b>		Le positionnement institutionnel de la Médiature au sein de l'administration est renforcé	Campagne Mob/ Com	Campagne	2	2 000 000	4 000 000	4	16 000 000
		La Médiature est une structure visible au sein du département tant au plan national que local		Journées Portes ouvertes a Dakar	1	3 000 000	3 000 000	4	12 000 000
				Journées Portes ouvertes dans les délégations régionales	4	1 000 000	4 000 000	4	16 000 000
				Passage radio et TV	3	-	-	4	-
		RA4.1 : La base de données du service élaboré donne la typographie des cas de figure des réclamations et de leur traitement		Mise en place d'une base de données dynamique et fonctionnelle	1	300 000	300 000	1	300 000
		RA4.2 : Les outils de recensement, de résolution des cas de réclamations sont disponibles et plus fonctionnels.		Ateliers créatifs de productions d'outils	6	1 500 000	9 000 000	1	9 000 000
		RA4.3 : 60 à 80% des réclamations et litiges traités sur une base annuelle sont performants et répondent positivement aux attentes des usagers et aux exigences du service public		Recensement des cas	1	1 000 000	1 000 000	1	1 000 000
		RA.5.1 : Des stratégies et mécanismes de suivi des recommandations formulées à l'issue des missions de gestion des réclamations et litiges sont mis en place		Ateliers de production	1	1 500 000	1 500 000	4	6 000 000
		RA5.2 : Le suivi de l'application des recommandations formulées pour les changements souhaités est rendu effectif.		Atelier de coordination	1	1 500 000	1 500 000	1	1 500 000

AXES	OBJECTIFS SPECIFIQUES	RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES/ ACQUISITIONS	TYPES D'ACTIVITES/ ACQUISITIONS	QUANTITE	COUT UNITAIRE	TOTAL BUDGET AN 1	NB ANNEES	BUDGET TOTAL AN 2 a AN 5	
3. Renforcement des capacités des acteurs du service	O.S.6 : Optimiser les transformations quantitatives et qualitatives souhaitées par le développement de stratégies de renforcement des capacités, d'appui-conseil et d'accompagnement, de régulation en faveur des acteurs du service	RA6.1 : Un plan spécifique de perfectionnement de l'équipe de la Médiature est établi et mis en œuvre.	Atelier de formation	Atelier 30 personnes	4	1 500 000	6 000 000	4	24 000 000	
		RA.6.2 : Un plan spécifique d'amélioration des compétences des chefs de services en matière de gestion administrative, organisationnelle, financière et des ressources humaines est établi.	Ateliers de production	Atelier 30 personnes	4	1 500 000	6 000 000	4	24 000 000	
	O.S.7 : Elaborer un plan de communication annuel	RA.6.3 : Des mécanismes et des stratégies d'appui-conseil et d'accompagnement sont développés en direction des services ciblés.	Ateliers de production	Atelier 30 personnes	2	1 500 000	3 000 000	4	12 000 000	
		RA7.1 : Stratégie de communication disponible	Ateliers de production	Atelier 20 personnes	2	1 500 000	3 000 000	4	12 000 000	
		RA7.2 : Plan de communication disponible à temps	Ateliers de production	Atelier 20 personnes	1	1 500 000	1 500 000	1	1 500 000	
		7.3: Outils régulièrement disponible à la demande	Ateliers de production	Atelier 20 personnes	1	1 500 000	1 500 000	1	1 500 000	
		7.4: Site Web fonctionnel est à jour	Mise à jour du site Web	Application informatique	1	300 000	300 000	1	300 000	
		<b>BUDGET GLOBAL = 322 600 000</b>								

19.2. Cadre logique

EFFETS	EXTRANTS	INDICATEURS	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES ET RISQUES
<p>La Médiature est une organisation capable d'assurer les missions qui lui sont assignées.</p> <p>EFFET 1 :</p> <p>EFFET 2 :</p> <p>L'Etat de droit est amélioré</p>	<p>L'organigramme de la Médiature est actualisé selon une vision systémique compte tenu de la réforme souhaitée.</p>	<p>Organigramme validé et appliqué par le service</p>	<p>Rapport du DO de la Médiature</p>	<p>Résistance au changement de la part des agents du service</p>
	<p>Les missions de la Médiature sont pertinentes et s'intègrent harmonieusement au sein de l'environnement administratif.</p>	<p>Plan d'actions vulgarisé au niveau des structures partenaires pertinentes</p>	<p>Plans d'action annuels</p>	<p>Disponibilité des plans d'action à temps opportun</p>
	<p>La Médiature est dotée d'une équipe pluridisciplinaire compétente partageant une culture organisationnelle.</p>	<p>Recrutement des agents compétents avec des profils pertinents</p>	<p>Document de gestion des ressources humaines</p>	<p>Autorisation et capacité du Médiateur à procéder à des recrutements de personnels</p>
	<p>La Médiature fonctionne correctement sur la base de mécanismes de coordination et de gestion concertée</p>	<p>Nombre de comptes rendus des rencontres</p>	<p>Document de gestion des ressources humaines</p>	<p>Pertinence de la GRH</p>
	<p>Un plan spécifique de renforcement de capacités de l'équipe de la Médiature est établi et mis en œuvre.</p>	<p>Nombre de sessions de formation</p> <p>Pourcentage de d'agents formés</p>	<p>Programme de renforcement des capacités de la Médiature</p>	<p>Viabilité et disponibilité de fonds pour financer le programme de renforcement des capacités</p>
	<p>Des mécanismes et des stratégies d'appui-conseil et d'accompagnement sont développés en direction des services ciblés.</p>	<p>Nombre de visites et d'actions en direction des services ciblés</p>	<p>Plan suivi /accompagnement</p>	<p>Mise en œuvre régulière et assidue du plan de suivi /accompagnement</p>
	<p>La base de données du service élaboré donne la cartographie des cas de figure des réclamations et de leur traitement</p>	<p>Cartographie des cas de figure des réclamations et de leur traitement</p>	<p>Base de données de la Médiature</p>	<p>Mise à jour régulière de la base de données.</p>
	<p>Les outils de recensement, de résolution des cas de réclamations sont disponibles et plus fonctionnels.</p>	<p>Nombre d'outils de recensement, de résolution des cas de réclamations</p>	<p>Plan de suivi évaluation de la Médiature</p>	<p>Mise en œuvre régulière et assidue du plan de suivi / évaluation de la Médiature</p>
	<p>Suivi de l'application effective des recommandations (mesures appropriées) formulées à l'issue des missions de gestion des réclamations et litiges</p>	<p>60 à 80% des réclamations et litiges traités sont performants et répondent positivement aux attentes des usagers et aux exigences du service public</p>	<p>Plan de suivi évaluation de la Médiature</p>	<p>Mise en œuvre régulière et assidue du plan de suivi / évaluation de la Médiature</p>
	<p>Le suivi de l'application des recommandations formulées pour les changements souhaités est rendu effectif</p>	<p>Pourcentage des recommandations et mesures appropriées appliquées</p>	<p>Plan de suivi évaluation de la Médiature</p>	<p>Mise en œuvre régulière et assidue du plan de suivi / évaluation de la Médiature</p>



19.3. Structure du budget par effet

		Affectation	An 1	VALEUR	An 2 à An 5	Valeur
<b>Effets</b>	1. La Médiature est une organisation capable d'assurer les missions qui lui sont assignées	60%	100 740 000	60 444 000	185 580 000	111 348 000
	2. L'Etat de droit est amélioré	40%	191 440 000	76 576 000	185 580 000	74 232 000
			Total AN1	137 020 000	Total An 2 à An 5	185 580 000
			<b>BUDGET GLOBAL</b>	<b>322 600 000</b>		







22, Rue vincens X AV. Faidherbe, Dakar  
BP : 64 34 Dakar Etoile  
Tél : +221 33 921 12 50 - Fax : +221 33 822 99 33  
E- mail : [mediateur@mediaturedelarepublique.sn](mailto:mediateur@mediaturedelarepublique.sn)  
[www.mediaturedelarepublique.sn](http://www.mediaturedelarepublique.sn)