



Stratégie pour le mandat

Plan de gestion annuel - 21/09/2010

Avant-propos

La stratégie du Médiateur européen présentée ici a pour but d'énoncer clairement la mission, les aspirations et les principes directeurs du Médiateur. Sur la base du travail réalisé jusqu'à présent, la stratégie expose, dans les grandes lignes, une série d'objectifs et de priorités destinés à atteindre le but ultime du Médiateur, à savoir, premièrement, veiller à ce que les citoyens européens jouissent pleinement de leurs droits et, deuxièmement, améliorer la qualité de l'administration de l'UE.

Cette stratégie est ambitieuse et de grande envergure mais, nous l'espérons, également réaliste et réalisable. Elle est le fruit d'un vaste processus de consultation avec des parties prenantes internes et externes. Je suis très reconnaissant à tous ceux qui ont contribué à cet exercice d'autoréflexivité institutionnelle par leurs nombreuses suggestions positives et innovantes.

J'espère que la stratégie servira de guide utile pour respecter les engagements du Médiateur aussi bien vis-à-vis des citoyens que des institutions, et pour clarifier davantage ces engagements. J'espère également qu'en cherchant constamment à améliorer nos propres services, nous répondrons, et dépasserons peut-être même, les attentes de nos interlocuteurs.

P. Nikiforos Diamandouros

1. Le Médiateur européen

Le mandat

L'institution du Médiateur européen a été créée en 1993, dans le cadre de la citoyenneté de l'Union. L'idée était de combler le fossé entre les citoyens et les institutions de l'Union. Le Parlement européen a élu le premier Médiateur en 1995.



Le Médiateur a le pouvoir d'enquêter sur les cas de mauvaise administration dans les activités des institutions, organes et organismes de l'UE à l'exception de la Cour de justice dans l'exercice de ses fonctions juridictionnelles, soit de sa propre initiative, soit en réponse à des plaintes. Il est totalement indépendant dans l'exercice de ses fonctions.

Tout citoyen de l'Union a le droit de déposer plainte auprès du Médiateur. Les résidents, les entreprises et les associations jouissent également de ce droit.

Si une plainte est justifiée, le Médiateur cherche, si possible, une solution amiable. Il peut s'agir d'une solution appropriée, telle qu'un changement de décision, des excuses ou une compensation. Le Médiateur ne peut forcer une institution à corriger des cas de mauvaise administration, mais si une institution ne suit pas ses recommandations, il peut la critiquer publiquement. Si le problème est suffisamment sérieux, il peut soumettre un rapport spécial au Parlement européen.

En plus de fournir un service indépendant et impartial aux plaignants, le Médiateur œuvre également activement pour améliorer la qualité de l'administration et encourager le respect total des droits des citoyens.

Réalisations à ce jour

Depuis la création de l'institution, le Médiateur a répondu à plus de 36 000 plaignants et a réalisé plus de 3 800 enquêtes sur de possibles cas de mauvaise administration.

Promouvoir la bonne administration

Dès le début, le Médiateur a été guidé par une approche de la citoyenneté aboutissant au renforcement du pouvoir des citoyens, au respect de leurs droits et à une culture administrative de service. Parmi les mesures concrètes prises, ou proposées avec succès, par le Médiateur, figurent :

- un concept de mauvaise administration large, englobant la légalité, les droits fondamentaux et les principes de bonne administration
- un droit fondamental à la bonne administration (article 41 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne)
- le *code européen de bonne conduite administrative*
- la jouissance intégrale de droits procéduraux équitables des plaignants s'adressant au Médiateur.



Renforcer le pouvoir des citoyens

Afin de renforcer le pouvoir des citoyens et leur confiance vis-à-vis des institutions, le Médiateur a fait de la transparence un thème central de son travail. Dans la pratique, il s'agit :

- de promouvoir des règles relatives à l'accès du public aux documents garantissant la transparence dans toutes les institutions européennes
- d'améliorer la transparence de la procédure de la Commission dans le cadre du traitement des plaintes contre les États membres
- de rendre les procédures de l'UE - dans des domaines tels que le recrutement, les appels d'offres et les aides - plus équitables et transparentes
- de coopérer avec le Contrôleur européen de la protection des données afin de concilier le droit à la protection des données avec le droit d'accès aux documents
- régulièrement, d'informer les parties prenantes dans les 23 langues officielles de l'UE et de publier les décisions du Médiateur sur son site web.

Aider les plaignants

Afin de renforcer sa capacité à aider les plaignants, le Médiateur :

- s'est fixé comme priorité de trouver des solutions pour les plaignants et d'assurer qu'ils obtiennent réparation
- a encouragé l'utilisation de modes alternatifs de résolution des conflits par la Commission dans les litiges contractuels
- a plaidé avec succès en faveur du renforcement de ses pouvoirs d'investigation
- a développé une coopération étroite avec les médiateurs et les organes similaires dans les États membres par l'intermédiaire du Réseau européen des Médiateurs
- a élaboré un guide interactif en ligne sur les voies de recours non juridictionnel en matière de protection des droits dans le cadre du droit européen.

Travailler de manière proactive

En plus de répondre aux plaintes, le Médiateur travaille également de manière proactive en vue d'accroître la qualité de l'administration de l'UE. Dans la pratique, il s'agit :

- d'enquêtes d'initiative, dans des domaines tels que les retards de paiement, la discrimination fondée sur le handicap et l'âge, en vue de repérer des cas possibles de mauvaise administration systémique et de trouver des solutions appropriées
- d'analyses systématiques du suivi donné par les institutions aux commentaires critiques et complémentaires du Médiateur
- de la coopération avec la Banque européenne d'investissement afin de fournir des informations aux parties prenantes concernant ses politiques sociales et environnementales et sa procédure interne de traitement des plaintes



- de répondre aux consultations publiques de la Commission sur l'accès aux documents, le règlement financier et l'initiative citoyenne européenne
- d'engager un dialogue structuré et régulier avec les institutions.

La présente stratégie, qui couvre le mandat du Médiateur débutant en 2009, se base sur les réalisations passées. Ce faisant, le Médiateur vise à aider l'Union à tenir les promesses faites aux citoyens dans le cadre du traité de Lisbonne concernant les droits fondamentaux, l'amélioration de la transparence et l'augmentation des possibilités de participation au processus décisionnel de l'Union.

2. Mission, aspirations et principes directeurs

Notre mission

En 2009, le Médiateur européen a adopté l'énoncé de mission suivant :

Le Médiateur européen tente de trouver une issue équitable aux plaintes déposées contre les institutions de l'Union européenne, il encourage la transparence et défend au sein de l'administration une culture du service. Il cherche à instaurer une relation de confiance par le dialogue entre les citoyens et l'Union européenne et à encourager les institutions de l'Union à respecter les normes de conduite les plus élevées.

Nos aspirations

D'ici la fin du mandat actuel, nous aspirons à :

- accroître sensiblement notre efficacité en tant que moyen alternatif de résolution des conflits avec les institutions de l'Union
- être reconnus comme le promoteur d'une culture administrative de l'Union centrée sur les citoyens
- démontrer de manière plus globale notre engagement permanent à identifier et à répondre aux attentes des plaignants et des autres parties prenantes.

Nos principes directeurs

Cinq principes directeurs constituent le cadre de l'ensemble de nos activités, internes et externes.

Intégrité



- Nous traitons les plaintes avec objectivité et impartialité.
- Nous sommes honnêtes, dignes de confiance et guidés par le sens de l'éthique.

Équité

- Nous considérons l'équité comme un principe clé de la bonne administration.
- Nous avons pour objectif de trouver un équilibre juste et raisonnable entre des droits et des intérêts opposés, et d'aider les autres à y parvenir également.

Responsabilité

- Nous considérons qu'être responsable vis-à-vis des autres fait partie intégrante de l'indépendance du Médiateur.
- Nous travaillons aussi ouvertement que possible.
- Nous expliquons nos décisions et nos actions et justifions ce que nous faisons.

Dialogue

- Nous sommes ouverts d'esprit, à l'écoute, respectueux des autres, et nous nous efforçons de voir les choses de leur point de vue.
- Nous sommes activement engagés avec nos parties prenantes, qu'il s'agisse de citoyens, d'associations ou d'institutions.
- Nous utilisons un langage aussi clair et compréhensible que possible.

Service

- Nous sommes conscients que le Médiateur existe pour servir les intérêts des citoyens et de nos parties prenantes, et avons pour objectif de fournir un service de la meilleure qualité possible.
- Nous tirons des enseignements de notre propre expérience et de celle des autres et cherchons activement à identifier, développer et appliquer les meilleures pratiques.
- Nous reconnaissons nos erreurs et faisons de notre mieux pour les rectifier.

3. Objectifs et priorités

Objectif n° 1 -

Écouter



Nous souhaitons être à l'écoute de nos parties prenantes, être ouverts à leurs suggestions et identifier les bonnes pratiques

Priorités :

1. Obtenir des retours d'information réguliers des plaignants sur leurs expériences, ainsi que leurs avis concernant la qualité du service que nous fournissons.
2. Intensifier les contacts avec les institutions européennes à tous les niveaux pour mieux comprendre comment nous pouvons les aider à entretenir et à promouvoir une culture de service.
3. Nouer le dialogue avec des organisations de la société civile pour tenir compte de leurs préoccupations.
4. Être ouverts sur l'extérieur pour observer comment d'autres atteignent leurs niveaux de performance, et comprendre les processus qui y conduisent.
5. Profiter du Réseau européen des Médiateurs pour apprendre quelles bonnes pratiques des États membres pourraient être adoptées au niveau européen.

Objectif n° 2 -

Obtenir des résultats

Nous souhaitons trouver des moyens d'obtenir des résultats plus rapidement

Priorités :

1. Renforcer la capacité de l'institution à traiter les plaintes de manière plus efficace et effective.
2. Réduire le temps nécessaire pour clore les enquêtes en surveillant de plus près les délais et, le cas échéant, en fixant des délais plus courts.
3. Développer des procédures alternatives et simplifiées en vue de promouvoir, si possible, une résolution rapide des plaintes sans avoir recours à une enquête très longue.
4. Revoir le traitement des plaintes qui sont en dehors du mandat.

Objectif n° 3 -

Persuader

Nous souhaitons avoir un impact positif sur la culture administrative des institutions européennes



Priorités :

1. Explorer les moyens de rendre plus persuasives les propositions de solution à l'amiable, les projets de recommandations et les remarques du Médiateur.
2. Faire valoir le rôle du Médiateur comme une ressource précieuse pour aider les institutions à améliorer leurs pratiques administratives.
3. Persuader les institutions que créer des liens avec les citoyens et les organisations de la société civile devrait faire partie de la culture de service et serait infiniment rentable.
4. Se concentrer davantage sur les questions systémiques, en définissant des domaines défaillants dans l'administration de l'UE et des possibilités d'amélioration, ainsi qu'en utilisant le pouvoir du Médiateur d'ouvrir des enquêtes d'initiative.
5. Contribuer aux débats politiques dans des domaines de compétence relevant du mandat du Médiateur.

Objectif n° 4 -

Communiquer

Nous souhaitons fournir des informations opportunes, utiles et facilement accessibles à nos parties prenantes et au public

Priorités :

1. Élaborer une série de publications sous format papier et électronique, ciblées autour des besoins de nos audiences spécifiques.
2. Trouver des voies nouvelles et meilleures pour informer les citoyens de la façon dont le Médiateur européen et le Réseau européen des Médiateurs peuvent les aider à jouir de leurs droits.
3. Sensibiliser le public sur les enquêtes en cours du Médiateur, ainsi que sur les résultats dans les affaires ayant un impact majeur.
4. Veiller à ce que notre politique d'information couvre nos initiatives pour améliorer la qualité de l'administration, ainsi que notre travail sur les plaintes, et encourage le respect total des droits des citoyens.



5. Renforcer notre politique de communication interne afin de mieux informer le personnel des développements au sein de l'institution en temps voulu.

Objectif n° 5 -

Adapter

Nous souhaitons constamment repenser l'utilisation de nos ressources afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de notre travail

Priorités :

1. Perfectionner les mécanismes de gestion et de contrôle afin d'assurer une utilisation optimale des ressources humaines et financières et les normes les plus élevées d'administration en interne.
2. Surveiller et améliorer constamment la qualité de notre travail.
3. Mettre en place un système informatique efficace et intégré pour gérer le flux de travail de l'ensemble de l'institution.
4. Développer une politique des ressources humaines effective et continue pour attirer et maintenir un personnel hautement qualifié et motivé.
5. Explorer les possibilités visant à mieux utiliser la coopération interinstitutionnelle.

4. Mise en œuvre et évaluation

Des actions concrètes seront nécessaires en vue d'atteindre, d'ici la fin du mandat actuel, les objectifs et les priorités établis dans ce document. Ces actions seront fixées chaque année dans le cadre du processus pour l'établissement du plan annuel de gestion.

Les objectifs et les priorités de la stratégie serviront de point de départ pour les plans de gestion des années 2011, 2012, 2013 et 2014. Au cours des consultations qui ont contribué à l'élaboration de la présente stratégie, nos parties prenantes ont fait une grande diversité de suggestions pour des actions concrètes que le Médiateur devrait mener. Ces suggestions ont été réunies dans un catalogue qui servira de réservoir d'actions possibles à intégrer dans le processus du plan de gestion dans les années à venir.

Afin d'évaluer notre progression vers nos priorités et nos objectifs, les indicateurs clés de performance (ICP) suivants ont été établis. Leur utilité et leur pertinence seront réexaminées en fonction de l'expérience et, le cas échéant, ils seront révisés.



Indicateurs clés de performance et objectifs correspondants

ICP 1

Stratégie et gouvernance

Évaluation par le personnel du Médiateur européen et des parties prenantes extérieures.

Objectif n° 1

Objectif n° 3

Objectif n° 4

ICP 2

Plaintes et enquêtes

Nombre d'enquêtes clôturées par rapport au nombre d'enquêtes en cours à la fin de l'exercice précédent.

Nombre et proportion d'affaires dans lesquelles la décision de recevabilité est prise dans un délai d'un mois par rapport à l'exercice précédent.

Objectif n° 2

ICP 3

Plaintes et enquêtes

Proportion d'enquêtes traitées dans un délai de (i) 12 et (ii) 18 mois, par rapport à l'exercice précédent.

Objectif n° 2

ICP 4

Plaintes et enquêtes

Nombre de solutions à l'amiable et de projets de recommandation proposés proportionnellement au total des affaires dans lesquelles nous concluons à une mauvaise administration, par rapport à l'exercice précédent.

Objectif n° 3



ICP 5

Plaintes et enquêtes

Nombre d'enquêtes d'initiatives systémiques lancées, par rapport à l'exercice précédent.

Objectif n° 3

ICP 6

Communication et information

Parties prenantes extérieures contactées

(fréquence et importance).

Objectif n° 1

Objectif n° 4

ICP 7

Services de soutien (RH)

Effectifs, mesurés en équivalents plein temps (indicateur composite).

Objectif n° 5

ICP 8

Services de soutien (RH)

Moyenne du nombre de jours de formation professionnelle par personne, par rapport à l'exercice précédent.

Objectif n° 5

ICP 9

Services de soutien

Degré de satisfaction du personnel du Médiateur européen.

Objectif n° 5



ICP 10

Services de soutien (finance)

Exécution du budget.

(indicateur composite).

Objectif n° 5

Un tableau de bord permettant de mesurer la progression vers les objectifs et les priorités sera publié sur le site web chaque année.