



Médiateur européen

Plan annuel de gestion

Année 2011

**Strasbourg
le 8 décembre 2010**

FR



Table des matières

1. Introduction	3
2. L'organisation du bureau	4
3. Actions pour 2011	6
3.1 Actions au titre de l'objectif 1 - Écouter	6
3.2 Actions au titre de l'objectif 2 - Obtenir des résultats	7
3.3 Actions au titre de l'objectif 3 - Persuader	8
3.4 Actions au titre de l'objectif 4 - Communiquer	9
3.5 Actions au titre de l'objectif 5 - Adapter	11
4. Mesure et compte rendu de nos performances	13



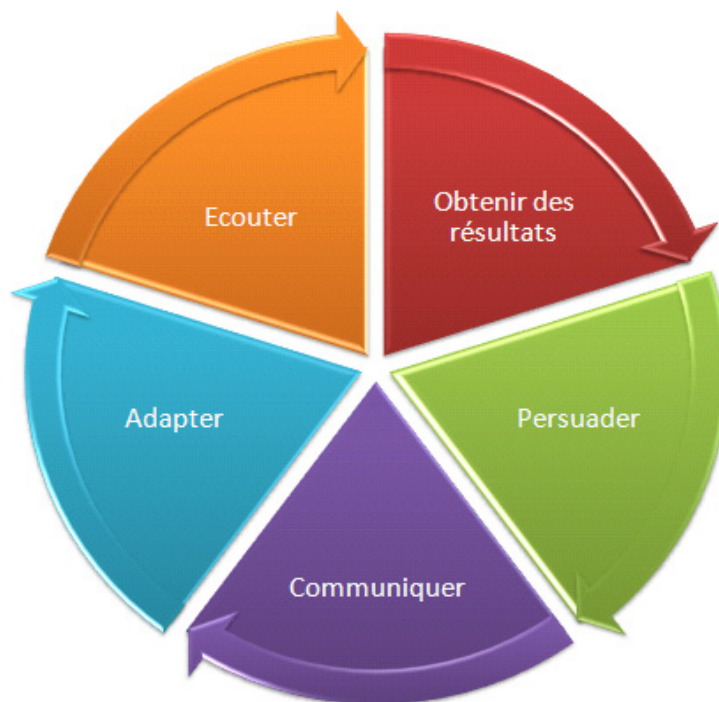
1. Introduction

Le plan annuel de gestion identifie les actions à entreprendre en 2011 en vue de mettre en œuvre la stratégie du Médiateur pour le mandat 2009-2014.

En septembre 2010, le Médiateur a adopté un document de stratégie annonçant que, d'ici la fin du mandat actuel, il aspire à:

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

Le document de stratégie traduit ces aspirations en cinq objectifs, qui sont représentés sur le diagramme ci-dessous:



Pour chacun des cinq objectifs, le document de stratégie identifie plusieurs priorités.

La section 3 du plan annuel de gestion définit les priorités sur lesquelles le Médiateur entend se concentrer en 2011, et expose brièvement les actions correspondantes. Elle indique également de quelle manière la responsabilité de ces actions est répartie entre les différentes unités opérationnelles du bureau du Médiateur, qui sont décrites dans la section 2 ci-dessous.

Les actions sont formulées de façon aussi concrète que possible, afin de faciliter la mesure et le compte rendu de nos performances (voir la section 4 ci-dessous).



2. L'organisation du bureau

Les activités essentielles du bureau du Médiateur sont les suivantes: (i) stratégie et gouvernance, (ii) plaintes et enquêtes, (iii) communication et information et (iv) services de soutien.

(i) Le secrétaire général est chargé de conseiller le Médiateur en matière de politique et d'assurer la gestion et la direction stratégiques, ainsi que la coordination générale. Le tableau des effectifs prévoit que le secrétaire général soit assisté par un fonctionnaire AD et un fonctionnaire AST.

(ii) L'activité relative aux plaintes et enquêtes relève du département juridique. Le **département juridique** est coordonné par un directeur, lui-même assisté par un fonctionnaire AST. Le directeur du département juridique est assisté par quatre chefs d'unités juridiques, qui gèrent et supervisent une équipe de dix-sept juristes. Le directeur bénéficie également de l'assistance de deux juristes-linguistes, qui aident à garantir la précision et la cohérence linguistiques des décisions qui font suite aux enquêtes et qui, pour des raisons pratiques, sont toutes rédigées en anglais. Tous les ans, le **département juridique** accueille en outre plusieurs stagiaires qui sont intégrés dans les équipes juridiques existantes, sous le tutorat et la supervision des chefs des unités juridiques.

(iii) Deux unités sont chargées de l'activité de communication et d'information: (i) l'unité communication et (ii) l'unité médias, entreprises et société civile.

L'**unité communication** (COMM) produit les publications et le matériel promotionnel du Médiateur, entretient et développe les sites internet du Médiateur, et est responsable de l'identité visuelle de l'institution. Elle coordonne également le réseau européen des médiateurs et, plus généralement, se charge des relations avec les associations de médiateurs, en Europe et dans le reste du monde. Le chef de l'**unité communication** est assisté par un développeur web, un assistant des publications et trois assistants.

Le rôle de l'unité **médias, entreprises et société civile** (MESC) est de renforcer la sensibilisation au droit de se plaindre auprès du Médiateur européen ainsi qu'aux travaux de celui-ci. Pour cela, elle entreprend des activités d'information, se charge des relations avec les médias, rédige des publications et élabore des discours. Le chef de l'**unité médias, entreprises et société civile** est assisté par un responsable médias et relations externes, un assistant de rédaction et un responsable du soutien administratif.

(iv) Au sein du bureau du Médiateur, les unités et le secteur chargés des services de soutien sont: (1) l'unité administration et personnel, (2) l'unité budget et finance et (3) le registre.

L'**unité administration et personnel** s'occupe: (i) des affaires relatives au personnel, et notamment du recrutement, des droits individuels, des congés, des absences, des questions liées à la santé et de la formation; (ii) des locaux, de l'équipement et de l'aménagement des bureaux; (iii) du développement et de la maintenance de l'informatique au bureau et de l'assistance aux utilisateurs de l'informatique; et (iv) d'effectuer la liaison, au niveau administratif, entre le Parlement européen et les autres institutions et organes européens, notamment en participant à des comités interinstitutionnels. L'unité est coordonnée par le chef d'unité et inclut un personnel composé de deux informaticiens et sept assistants administratifs.



L'**unité budget et finance** s'assure que le bureau du Médiateur respecte la réglementation financière applicable. Elle garantit que les ressources disponibles sont mises en œuvre de façon économique, utilisées de manière effective et protégées de façon appropriée, et elle crée et applique les mécanismes de contrôle interne appropriés nécessaires à l'atteinte de ces objectifs. Elle a pour rôle de préparer les prévisions budgétaires, de les présenter aux autorités budgétaires, d'appliquer le budget et de répondre aux diverses autorités de contrôle budgétaire. L'unité est coordonnée par le chef d'unité, et son personnel est composé d'un contrôleur de gestion et de trois assistants financiers.

Le **registre** s'occupe de l'enregistrement, de la distribution et de la transmission de tous les documents reçus ou envoyés par le bureau. Il est également responsable des archives et de la bibliothèque du Médiateur, ainsi que du développement d'un registre public de documents. Le **registre** comprend dix membres du personnel et est géré par un juriste nommé par le directeur du département juridique.



3. Actions pour 2011

La présente section définit les priorités sur lesquelles le Médiateur se concentrera en 2011 et les actions qui seront entreprises afin d'obtenir des résultats dans le sens de ces priorités. Les priorités sont présentées dans l'ordre, et conformément à l'objectif et à la numérotation du document de stratégie. Les tableaux ci-dessous énumèrent, au titre de chaque priorité, les actions à entreprendre en 2011, ainsi que l'unité ou le secteur chargés de ces actions. Le cas échéant, l'unité ou les unités associées sont indiquées entre parenthèses.

3.1 Actions au titre de l'objectif 1 - Écouter

Priorité 1.1 - Obtenir des retours d'information réguliers des plaignants sur leurs expériences, ainsi que leurs avis concernant la qualité du service que nous fournissons

- Effectuer une ou plusieurs enquêtes de satisfaction auprès MECS (COMM) des plaignants.

Priorité 1.3 - Nouer le dialogue avec des organisations de la société civile pour tenir compte de leurs préoccupations

- Organiser une série d'événements thématiques et de réunions bilatérales avec des plaignants potentiels. MECS

Priorité 1.5 - Profiter du Réseau européen des médiateurs pour apprendre quelles bonnes pratiques des États membres pourraient être adoptées au niveau européen

- Faire de la retraite du personnel de 2011 un exercice d'ouverture concentré sur l'identification des meilleures pratiques des médiateurs nationaux, afin de nous aider à améliorer nos propres performances. SG (COMM)
- Organiser conjointement le séminaire des médiateurs nationaux de 2011, en coopération avec le médiateur du Danemark. COMM
- Développer un nouvel extranet pour le Réseau européen des médiateurs.
- Développer et publier un mécanisme amélioré de gestion des 'questions' des médiateurs nationaux. COMM (Département juridique)
- Évaluer nos systèmes informatiques de gestion des plaintes par rapport aux meilleures pratiques développées dans le réseau. ADM (SG)



3.2 Actions au titre de l'objectif 2 - Obtenir des résultats

Priorité 2.1 - Renforcer la capacité de l'institution à traiter les plaintes de manière plus efficace et effective

- Identifier des possibilités de rendre les procédures plus efficaces et émettre des propositions utiles à cette fin.
- Registre

Priorité 2.2 - 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

- Identifier clairement les allégations et demandes dès le début de chaque enquête. Si cela requiert un effort disproportionné, conseiller au plaignant de déposer une plainte plus claire à l'aide du formulaire de plainte.
 - Le cas échéant, les lettres d'ouverture devraient mentionner des questions spécifiques que les institutions devraient aborder, réclamer des preuves ou demander des inspections, afin d'éviter des enquêtes complémentaires sur des questions qui pourraient avoir été éclaircies dès le départ.
 - Décider de la façon de procéder dans l'enquête dans un délai maximal de deux mois à compter de la réception des observations du plaignant.
 - Le cas échéant, suggérer des solutions susceptibles de régler l'affaire dès l'ouverture de l'enquête.
- Département juridique

Priorité 2.3 - 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

- Le cas échéant, utiliser des moyens rapides d'obtention d'informations, en contactant directement le ou les services concernés au lieu d'effectuer une demande officielle.
 - Étendre l'utilisation des procédures téléphoniques à tous les cas où il existe une possibilité raisonnable qu'un problème soit résolu plus rapidement par téléphone que par le biais d'une demande écrite.
 - Le cas échéant, mieux tirer parti de la possibilité d'effectuer des inspections, en les effectuant à un stade précoce de l'enquête.
- Département juridique



3.3 Actions au titre de l'objectif 3 - **Persuader**

Priorité 3.1 - Explorer les moyens de rendre plus persuasives les propositions de solution à l'amiable, les projets de recommandations et les remarques du Médiateur

- Poursuivre et améliorer l'utilisation d'un raisonnement clair et succinct. Département juridique
- Le cas échéant, expliquer en quoi le fait d'accepter une solution à l'amiable ou un projet de recommandation serait également avantageux pour l'institution.
- Accorder une grande attention au langage utilisé dans les propositions de solution à l'amiable. Éviter les critiques inutiles susceptibles d'engendrer une attitude défensive.

Priorité 3.3 - 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

- Faire valoir l'importance pour les institutions européennes de communiquer avec les citoyens et les organisations de la société civile par le biais de discours, publications, présentations et réunions. MECS (COMM)
- Développer une proposition concrète de procédure susceptible d'être utilisée pour mettre à jour le code de bonne conduite administrative. Département juridique (MECS)

Priorité 3.4 - 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

- Inclure systématiquement à l'ordre du jour des réunions des chefs des unités juridiques un point sollicitant des propositions d'initiatives. Département juridique
- Utiliser les éléments fournis par les parties prenantes externes pour émettre des propositions d'enquêtes d'initiative. MECS

Priorité 3.5 - Contribuer aux débats politiques dans des domaines de compétence relevant du mandat du Médiateur

- Identifier des sujets relevant des activités du Médiateur, et proposer la réponse de l'institution. SG (MECS, Département juridique)



3.4 Actions au titre de l'objectif 4 - Communiquer

Priorité 4.1 - Élaborer une série de publications sous format papier et électronique, ciblées autour des besoins de nos audiences spécifiques

- Produire un rapport annuel plus court et plus dynamique. COMM/MECS
- Produire et distribuer une nouvelle publication à l'intention des plaignants.
- Produire et distribuer une nouvelle publication à l'intention du personnel de l'UE.
- Repenser la lettre d'information du Réseau européen des médiateurs.
- Rendre les publications du Médiateur, au format papier et au format électronique, plus accessibles aux personnes handicapées.

Priorité 4.2 - 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

- Commencer à utiliser les médias sociaux afin d'ouvrir de nouvelles voies de communication avec les citoyens. COMM
- Produire un court vidéoclip sur le Médiateur européen.

Priorité 4.3 - Sensibiliser le public sur les enquêtes en cours du Médiateur, ainsi que sur les résultats dans les affaires ayant un impact majeur

- Identifier les activités du Médiateur dans des secteurs-clés (par exemple, l'environnement et la protection des consommateurs), et les communiquer aux parties prenantes intéressées. MECS
- Créer, sur le site web, une nouvelle section contenant les résumés de toutes les enquêtes ouvertes. COMM
- Créer une lettre d'information électronique régulière, à laquelle toutes les parties intéressées peuvent s'abonner par le biais du site web.
- Collaborer avec l'Office des publications afin de rendre le contenu pertinent du site web du Médiateur européen disponible par le biais d'EurLex.

Priorité 4.4 - 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

- Si possible, inclure des questions pertinentes dans l'Eurobaromètre. MECS



Priorité 4.5 - Renforcer notre politique de communication interne afin de mieux informer le personnel des développements au sein de l'institution en temps voulu

- Rendre SISTEO plus facile à naviguer pour les utilisateurs. ADM
 - Proposer aux unités une formation sur la façon d'alimenter SISTEO.
 - Développer des propositions concrètes destinées à améliorer la communication de l'unité administration auprès du personnel, d'informations concernant des questions administratives spécifiques.
 - Développer des propositions concrètes sur la façon dont les unités pourraient présenter des nouvelles concernant l'avancement de leurs projets au cours de l'année, afin de compléter les informations fournies au cours des réunions générales du personnel.
-



3.5 Actions au titre de l'objectif 5 - **Adapter**

Priorité 5.1 - 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

- Encourager une plus grande sensibilité au coût dans tout le bureau. FIN
- Assurer un contrôle et un reporting effectifs dans le domaine financier.
- Examiner les coûts et avantages d'une gestion interne de la fonction comptable.

Priorité 5.2 - Surveiller et améliorer constamment la qualité de notre travail

- Créer des outils de contrôle effectifs (IPC/tableau de bord). SG (FIN)
- Examiner les coûts et avantages de la mise en place d'un système de gestion et de contrôle de la qualité.
- Utiliser les réunions des chefs des unités juridiques pour créer un dialogue entre le registre et le département juridique sur les questions ayant un impact et/ou un bénéfice pour les travaux des deux unités. Registre (Département juridique)
- Proposer au personnel du registre une formation interne destinée à lui permettre de mieux comprendre et d'examiner de façon critique les aspects importants de ses travaux, par exemple le cadre juridique du Médiateur (statut et dispositions d'application) et la protection des données. Registre
- Consulter un spécialiste des archives en vue de proposer une politique d'archivage globale et complète pour le Médiateur.
- Former le personnel du registre et obtenir son implication pour présenter ses travaux à des parties prenantes extérieures intéressées.
- Sensibiliser davantage le registre aux questions relevant des statistiques et améliorer sa compréhension de ces questions.
- Acheter le projet de création du registre public de documents du Médiateur. Registre (ADM/COMM)

Priorité 5.3 - Mettre en place un système informatique efficace et intégré pour gérer le flux de travail de l'ensemble de l'institution

- Procéder à des évaluations comparatives (voir également la section 1.5 ci-dessus) pour élaborer des propositions concrètes en vue de la création d'un système intégré de gestion des flux de documents, après avoir effectué des consultations internes. ADM (SG)
- Acheter les travaux en cours sur EUROMBASE, SUPERVISEO et RODEO. ADM



Priorité 5.4 - Développer une politique des ressources humaines effective et continue pour attirer et maintenir un personnel hautement qualifié et motivé

- Examiner la faisabilité de l'adoption de plans de développement de carrière pour chaque membre du personnel, y compris des plans de formation.

ADM

Priorité 5.5 - Explorer les possibilités visant à mieux utiliser la coopération interinstitutionnelle

- Examiner les coûts et avantages liés au transfert d'activités complexes (par exemple, accidents/retraites) à l'Office de gestion et de liquidation des droits individuels.
- Garantir une participation systématique à des procédures d'appels d'offres interinstitutionnelles.
- Surveiller étroitement l'évolution des dispositions d'application des grandes institutions.
- Développer davantage la coopération interinstitutionnelle dans le domaine de la formation professionnelle.

ADM



4. Mesure et compte rendu de nos performances

Afin d'évaluer notre progression vers nos objectifs, dix indicateurs clés de performance (ICP) ont été établis. Ils sont exposés ci-dessous, avec les objectifs et les chiffres de référence pour 2011.

Leur utilité et leur pertinence seront réexaminées en fonction de l'expérience et, le cas échéant, ils seront révisés.

Indicateurs clés de performance, mesure et objectifs pour 2011

	Sujet	Mesure / critères d'évaluation	Les objectifs pour 2011
ICP 1	Stratégie et gouvernance	Évaluation ¹ par le personnel du Médiateur européen et des parties prenantes extérieures.	(Chiffre de départ à créer en 2011)
ICP 2	Complaints and investigations	Nombre d'enquêtes clôturées par rapport au nombre d'enquêtes en cours à la fin de l'exercice précédent.	1.1 ²
		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.	90%
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.	12 mois: 70 % 18 mois: 90 %
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.	2.5 ³
ICP 5	Plaintes et enquêtes	Nombre d'enquêtes d'initiatives systémiques lancées, par rapport à l'exercice précédent.	Au moins 6

¹ Des campagnes d'évaluation seront menées dans le cadre d'une campagne générale d'auto-évaluation du personnel du Médiateur.

² Pour obtenir ce chiffre, le nombre d'enquêtes clôturées est divisé par le nombre d'enquêtes en cours à la fin de l'exercice précédent.

³ Pour obtenir ce chiffre, la somme des propositions de solutions à l'amiable et des projets de recommandations est divisée par le nombre de commentaires critiques [(FS+DR)/CR].



	Sujet	Mesure / critères d'évaluation	Les objectifs pour 2011
ICP 6	Fournir des informations opportunes, utiles et facilement accessibles à nos parties prenantes extérieures	Parties prenantes extérieures contactées (fréquence et importance).	Communiqués de presse (20) Coupsures de presse (1 200) Événements impliquant des multiplicateurs (120) Plaintes au cours du mandat (+3 %) Nombre de fois où le guide interactif a donné le conseil de contacter un membre du Réseau européen des médiateurs (au moins 6 000) Visiteurs uniques sur le site web (au moins 300 000) Requêtes (au moins 6) Contributions aux discussions sur le "Sommet EUOMB" (au moins 120)
ICP 7	Services de soutien (RH)	Effectifs, mesurés en équivalents plein temps (indicateur composite).	Chiffre de référence: 74,5
ICP 8	Services de soutien (RH)	Moyenne du nombre de jours de formation professionnelle par personne, par rapport à l'exercice précédent.	2.5
ICP 9	Services de soutien	Degré de satisfaction du personnel du Médiateur européen ⁴ .	(Chiffre de départ à créer en 2011)
ICP 10	Services de soutien (finance)	Exécution du budget (indicateur composite).	86 % d'exécution du budget (+1 % par rapport à la meilleure exécution récente => 2009) 95 % de paiement des crédits reportés (+1 % par rapport à la meilleure exécution récente => 2009) Nombre de paiements effectués au-delà de 30 jours (0)

Des tableaux de bord permettant d'assurer le suivi et de rendre compte de notre progression vers les objectifs mentionnés ci-dessus, sur la base des IPC, seront créés périodiquement.

P. Nikiforos Diamandouros

⁴ Des campagnes d'évaluation seront menées dans le cadre d'une campagne générale d'auto-évaluation du personnel du Médiateur.



Médiateur européen

1 avenue du Président Robert Schuman
CS 30403
F - 67001 Strasbourg Cédex

T. + 33 (0)3 88 17 23 13
F. + 33 (0)3 88 17 90 62
www.ombudsman.europa.eu
eo@ombudsman.europa.eu

© Union européenne, 2010
La reproduction à des fins éducatives
et non commerciales est autorisée
moyennant indication de la source.