



Médiateur européen

Stratégie du Médiateur européen

«Cap sur 2024»

**Garantir des effets
durables**

Décembre 2020

FR



Table des matières

OBJECTIF 1 – EXERCER UN IMPACT POSITIF DURABLE SUR L’ADMINISTRATION DE L’UE	7
OBJECTIF 2 – ASSURER L’ANCRAGE DANS LA RÉALITÉ POUR LES CITOYENS EUROPÉENS	7
OBJECTIF 3 – ACCROÎTRE LA SENSIBILISATION DES CITOYENS À NOTRE TRAVAIL	8
OBJECTIF 4 – CONTINUER À AMÉLIORER NOTRE EFFICACITÉ	8



Avant-propos

La pandémie de 2020 a recentré l'attention du public et du monde politique sur l'importance vitale d'une administration publique de qualité.

Lorsque la COVID-19 est arrivée pour la première fois en Europe, ce sont principalement les services publics qui ont été appelés à assurer la protection des citoyens dans tous les secteurs de notre vie, de la santé à l'emploi.

Dans certains pays, la crise a révélé les lacunes de ces services ou la mesure dans laquelle ils avaient été érodés ou négligés dans le passé. Dans d'autres, ce sont des services publics solides, soutenus par des administrations efficaces, qui ont contribué à atténuer certains des effets les plus graves sur leur population.

Toutefois, si la plupart des citoyens se sont immédiatement tournés vers leurs propres administrations pour obtenir de l'aide, la crise a également attiré l'attention sur l'administration de l'UE, principalement en ce qui concerne son rôle de protection de la santé publique, mais aussi sur la manière dont elle gèrera la distribution des fonds de relance après la pandémie dans les années à venir.

Le rôle du Médiateur européen au cours de ces années sera d'aider l'administration, dans la mesure du possible, à relever entre autres ces défis au nom des citoyens et des résidents de l'UE. Cette stratégie décrit l'approche que le bureau adoptera.

Nous poursuivons notre tâche – dans le cadre de mon mandat jusqu'en 2024 – sur des fondations solides. Notre impact au cours des sept dernières années a été important. Le bureau est de plus en plus rapidement contacté lorsque des questions d'intérêt public majeur se posent, ce qui montre à quel point nous sommes perçus comme un bureau fiable, indépendant et efficace qui obtient des résultats. L'administration réagit bien à nos interventions et notre utilité est visible et reconnue par nos multiples parties prenantes.

Nos pratiques de travail ont été révisées et nous continuerons à nous efforcer d'être un exemple de bonne administration. La nouvelle direction chargée des affaires rationalisera notre travail et veillera à ce que nos collègues s'engagent dans le travail qui correspond le mieux à leurs compétences et à leurs intérêts.

Dans le cadre du déploiement de la stratégie, nous sommes bien placés pour agir comme une force positive afin d'aider l'administration de l'UE dans les années très difficiles qui nous attendent. Nous sommes un petit bureau doté d'un mandat important et la présente stratégie reflète notre ambition de réussir le mieux possible dans notre tâche de protection des citoyens, qui nous est confiée par les traités de l'UE et par la Charte des droits fondamentaux.

Emily O'Reilly



Traité de Maastricht de 1992

Article 8

1. Il est institué une citoyenneté de l'Union.

Article 8 D

Tout citoyen de l'Union a le droit de pétition devant le Parlement européen conformément aux dispositions de l'article 138 D.

Tout citoyen de l'Union peut s'adresser au médiateur institué conformément aux dispositions de l'article 138 E.

Dans sa résolution en séance plénière (1994/2160), le Parlement européen

1. considère qu'afin d'améliorer les relations entre les citoyens européens et les institutions de la Communauté européenne, il conviendrait que ces relations reposent sur le respect des droits des citoyens européens et, par conséquent, estime que la mise en place du médiateur permettra de:
 - (a) défendre les droits des citoyens européens contre les cas de mauvaise administration des institutions européennes;
 - (b) renforcer les relations entre les institutions et les citoyens européens;
2. estime que, conjointement, la commission des pétitions et le médiateur constituent un système efficace de défense des intérêts des citoyens dans les domaines relevant de la compétence de la Communauté européenne et contribuent de ce fait à améliorer le fonctionnement démocratique de la Communauté;



1. Mission

Notre mission est de contribuer à consolider la citoyenneté européenne.

Nous le faisons en écoutant les citoyens, nos parties prenantes, et en collaborant avec les institutions de l'Union européenne pour créer une administration plus efficace, plus responsable, plus transparente et plus éthique.

Notre stratégie dans le contexte des défis actuels de l'UE

L'année 2020 a été dominée par la pandémie de **COVID-19**, qui a eu un impact considérable et évident sur le travail de l'ensemble de l'administration de l'UE. La pandémie et ses répercussions se poursuivront à court et moyen termes, et les conséquences se feront sentir pendant de nombreuses années.

L'UE est également confrontée à de nombreux autres défis:

- Le scepticisme interne de l'UE, allié à la montée d'un sentiment nationaliste extrême et de régimes politiques autocratiques, est une caractéristique croissante de l'Europe contemporaine. D'autres forces mondiales menacent la vision fondatrice européenne du multilatéralisme.
- Dans cette UE plus «géopolitique», l'administration européenne s'implique de plus en plus «sur le terrain» dans des domaines tels que l'immigration, la sécurité et même la santé, ce qui constitue un défi pour une administration européenne traditionnellement axée sur un rôle technique et réglementaire. Les agences de l'UE, par exemple, ont un rôle «opérationnel» plus étendu en ce qui concerne la protection des [migrants en Méditerranée](#), tandis que la Commission européenne, pour la toute première fois, a créé une [réserve européenne de matériel médical](#).
- Parallèlement, l'UE est confrontée à plusieurs problématiques politiques: l'urgence climatique, les problèmes d'état de droit au sein de l'Union, la crise des migrants, le Brexit, les différends commerciaux mondiaux et les défis numériques, notamment le renforcement de la surveillance et la concurrence mondiale en matière d'IA.
- Tandis que l'influence réglementaire mondiale de l'UE est désormais [largement reconnue](#), les questions de transparence et d'éthique du lobbying deviennent d'autant plus pertinentes en ce qui concerne la protection de l'intérêt public. Si l'UE fixe des normes élevées dans ce domaine, elle peut alors établir la norme mondiale en matière de transparence et d'éthique des activités de lobbying, un exemple de l'utilisation positive et influente de son «pouvoir de persuasion».
- Le plan de relance économique de l'UE post-COVID-19, qui comporte un emprunt commun de l'UE, représente un nouveau chapitre dans son évolution. Il suscite des attentes de la part du public, mais aussi des inquiétudes quant à la manière dont l'argent sera dépensé. Les citoyens devront savoir où, comment et pourquoi les fonds de relance seront distribués. Ils sont également en droit de demander des comptes aux institutions de l'UE sur ces dépenses, ce qui ne peut se faire que si les niveaux de transparence appropriés sont mis en place.
- Enfin, les Européens ont des attentes de plus en plus élevées à l'égard des administrations publiques et attendent souvent des réponses immédiates à leurs préoccupations. Compte tenu des



technologies modernes et des outils des médias sociaux, les citoyens sont moins tolérants à l'égard des retards de l'administration publique.

Implications pour notre travail

- La pandémie de COVID-19 a accru les préoccupations et les craintes des citoyens et grevé les budgets publics, et elle a des conséquences majeures pour les administrations publiques en Europe et au-delà. L'administration de l'UE doit relever ce défi, et nous devons jouer notre rôle en aidant non seulement les citoyens et les résidents européens, mais aussi les institutions de l'UE, au mieux de nos capacités.
- Nous reconnaissons que l'UE dispose, en général, de normes élevées en matière d'administration, d'éthique et de transparence, par rapport à d'autres acteurs mondiaux et même à de nombreux États membres. Toutefois, les institutions de l'UE, qui jouent un rôle de modèles, devraient elles-mêmes établir des normes administratives mondiales. La démocratie pluraliste fait partie de ce qui distingue l'Europe de beaucoup d'autres dans le monde, et une bonne administration est un soutien vital à nos structures démocratiques.
- L'UE s'est déjà fixé pour objectif de transformer l'Europe de manière écologique, numérique et équitable. Le premier [rapport de prospective stratégique](#) de la Commission européenne, qui offre une perspective à plus long terme sur l'élaboration des politiques de l'UE, envisage cet objectif à travers le prisme de la résilience.

«La résilience est l'aptitude non seulement à faire face à des défis et à les relever, mais aussi à gérer des transitions de manière durable, équitable et démocratique.»

Le rapport met en évidence plusieurs points forts et points faibles de l'UE pendant la crise de la COVID-19. La Médiatrice estime que la haute qualité de l'administration de l'UE est un atout, mais que le manque de participation des citoyens et le risque d'influence induite du lobbying figurent parmi ses points faibles. La légitimité est renforcée par la transparence et la participation – leur absence l'érode.

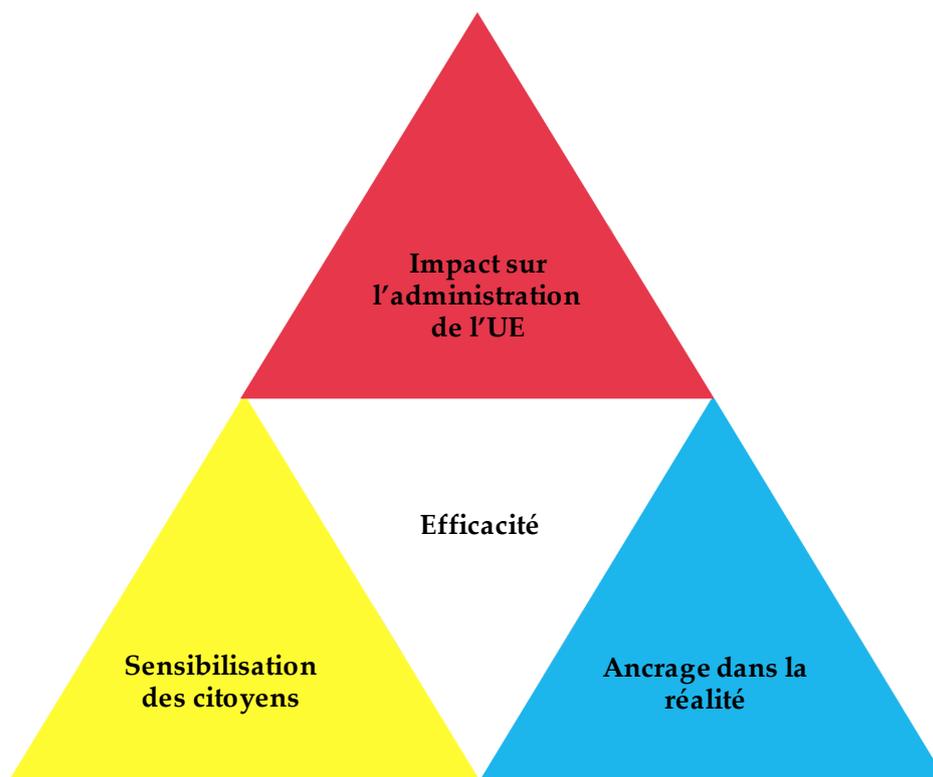
Si l'UE veut devenir plus résiliente, son administration doit le devenir en renforçant sa transparence, son éthique et sa responsabilité démocratique. Elle doit comprendre et tirer les leçons des liens entre leur absence et la montée de l'eurosepticisme.



2. La stratégie

Notre stratégie consiste à combiner et à atteindre quatre objectifs **qui se renforcent mutuellement**.

1. Nous voulons exercer un **impact positif durable** sur l'administration de l'UE, au profit de tous les citoyens et résidents européens.
2. Pour y parvenir, notre travail doit continuer à présenter un **ancrage dans la réalité** pour nous tous.
3. Afin de favoriser cet impact, il nous faut continuer à **sensibiliser davantage les citoyens** à notre travail dans toute l'Europe.
4. Compte tenu de nos ressources limitées, nous sommes devenus très **efficaces** ces dernières années. Toutefois, nous pouvons faire mieux.



Notre stratégie sert de multiples objectifs:

1. créer une compréhension commune, auprès de l'ensemble du personnel, de ce que nous faisons et pourquoi nous le faisons;
2. fixer des objectifs à atteindre dans le cadre de chaque *plan de gestion annuel*;
3. fournir un cadre pluriannuel en faveur d'une utilisation efficace de nos ressources;
4. contribuer à renforcer notre transparence et notre responsabilité vis-à-vis de l'extérieur.



Objectif 1 – exercer un impact positif durable sur l’administration de l’UE

Priorités

1. Assurer le leadership en tant qu’autorité reconnue, fiable et indépendante sur les questions pertinentes pour le mandat du Médiateur.
2. Déterminer comment nous pouvons aider au mieux l’administration de l’UE à tirer les leçons de la crise de la COVID-19 et à devenir plus résiliente.
3. Utiliser toute l’étendue des pouvoirs formels et de persuasion du Médiateur pour obtenir des résultats positifs et des améliorations au sein de l’administration de l’UE.
4. Développer un suivi plus systématique et plus substantiel de notre travail. Réviser la façon dont nous évaluons l’impact à moyen et long termes de nos recommandations, suggestions et de tout autre outil que nous utilisons afin de générer un changement positif.
5. Renforcer la coopération et le dialogue avec les institutions de l’UE afin d’assurer l’amélioration continue des pratiques administratives en instaurant la confiance et une collaboration engagée.

Objectif 2 – assurer un ancrage dans la réalité pour les citoyens européens

Priorités

1. Continuer à aider les personnes qui demandent réparation et à identifier de manière proactive et rechercher les domaines d’importance capitale pour les citoyens et résidents européens en vue d’éventuelles enquêtes et initiatives systémiques.
2. Accroître notre sensibilisation à l’évolution dynamique de l’UE et du cadre politique, social, économique et juridique dans lequel nous opérons et, le cas échéant, nous engager dans les débats et développements concernant la démocratie européenne, et y apporter notre contribution.
3. Identifier les tendances systémiques dans l’administration publique, aux niveaux européen et national, sur plusieurs années, par exemple, *le travail à distance*, *la citoyenneté en ligne*, [l’utilisation de l’IA](#). Réfléchir aux implications pour la démocratie européenne et en tirer des conclusions.
4. Dialoguer avec nos parties prenantes, y compris les chercheurs universitaires de haut niveau et les experts juridiques européens, et en tirer des enseignements.
5. Coopérer avec le [Réseau européen des Médiateurs](#), les organismes d’autres États membres et les organisations et réseaux internationaux afin de définir et de promouvoir les normes les plus élevées et les bonnes pratiques, par exemple en ce qui concerne les droits fondamentaux et les questions de gouvernance.



Objectif 3 – accroître la sensibilisation des citoyens à notre travail

Priorités

1. Veiller à ce que nous continuions à communiquer notre travail en ligne et hors ligne de manière claire, en utilisant un langage accessible, facile à comprendre et convaincant.
2. Poursuivre le dialogue avec le Parlement européen et ses commissions sur un large éventail de questions d'intérêt mutuel, tout en préservant toujours notre indépendance.
3. Élaborer une approche participative avec nos parties prenantes et nos relais, tels que les organisations de la société civile, les médias, les entreprises et d'autres organisations.
4. Coopérer, dans la mesure du possible, avec nos parties prenantes et d'autres organisations pertinentes pour nos travaux, afin de faciliter l'égalité d'accès¹ aux institutions de l'UE par les groupes les plus sous-représentés en Europe.
5. Développer notre travail avec le [Comité des Nations unies pour les droits des personnes handicapées](#), afin d'aider l'administration de l'UE à devenir un leader mondial en tant qu'employeur de personnes handicapées.

Objectif 4 – continuer à améliorer notre efficacité

Priorités

1. Veiller à ce que les ressources budgétaires du Médiateur soient utilisées conformément à la présente stratégie.
2. Continuer à améliorer autant que possible nos processus, afin de maximiser l'efficacité et l'efficacité de notre travail, par exemple en utilisant la numérisation. Le cas échéant, envisager d'adopter les solutions des grandes administrations de l'UE.
3. Encourager une culture interne de la transparence, de l'éthique, de l'innovation et du service aux citoyens.
4. Continuer à développer le bureau pour en faire un lieu de travail attrayant, dynamique et important pour des personnes motivées, talentueuses et ambitieuses.
5. Continuer à structurer notre bureau, nos processus de travail et notre communication de manière souple et adaptative, tout en testant et en apprenant de nouvelles façons d'avoir un impact².

¹ Voir l'article 9 du TUE

² Pour en savoir plus, cliquez ici sur la «réflexion conceptuelle»: <https://www.innovations.harvard.edu/blog/design-thinking-better-government-services-human-centered>



3. Mise en œuvre et évaluation

Des actions concrètes visant à atteindre les objectifs et priorités susmentionnés seront planifiées et évaluées sur une base annuelle, dans le cadre du *plan annuel de gestion* (PAG) et du *rapport annuel d'activité* (RAA). Certains objectifs sont atteints dans le cadre de nos travaux de traitement des plaintes, qui devraient être guidés par la présente stratégie. Durant la période couverte par la stratégie actuelle, le processus d'établissement du PAG sera le suivant:

Chaque automne, la secrétaire générale de la Médiatrice invite l'équipe dirigeante à proposer, avec la contribution du personnel, des actions concrètes pour mettre en œuvre la stratégie sur la base des ressources humaines et financières dont devrait disposer le bureau l'année suivante. Les propositions préciseront:

- comment les actions proposées contribueront à la réalisation des objectifs et des priorités de la stratégie;
- quelles ressources seront requises pour appliquer ces actions; et
- comment les ressources nécessaires seront dégagées (par exemple, grâce à des gains d'efficacité et/ou à la réduction des ressources allouées à d'autres activités).

Après des discussions et une coordination internes, la Médiatrice adopte le PAG.

Évaluation, mesure et établissement de rapports

Les progrès accomplis dans la réalisation de nos objectifs sont mesurés à l'aide d'indicateurs clés de performance (ICP). Les ICP adoptés sont présentés ci-après, ainsi que les valeurs cibles.

Ces indicateurs et les valeurs cibles correspondantes sont examinés chaque année, et, le cas échéant, révisés.

ICP	Mesure	Valeurs cibles	Objectifs stratégiques
ICP 1	Pourcentage de plaintes pendant la durée du mandat	35 %	Ancrage dans la réalité Sensibilisation des citoyens
ICP 2	Nombre d'enquêtes ouvertes dans des affaires d'intérêt public (plaintes, enquêtes stratégiques et initiatives stratégiques)	50	Impact sur l'administration de l'UE Ancrage dans la réalité
ICP 3	Taux d'acceptation (résultats de l'année précédente – indicateur composite) Taux de suites positives aux propositions de solutions, recommandations et suggestions		Impact sur l'administration de l'UE Ancrage dans la réalité
	3a - Taux d'acceptation global	80 %	
	3b - Taux d'acceptation dans des affaires d'intérêt public	80 %	
	3c - Taux d'acceptation dans des affaires liées à la Covid-19 (aussi longtemps que cela sera pertinent)	80 %	
ICP 4	Perception de nos principales parties prenantes (taux d'évaluations positives)	À établir en 2021	Impact sur l'administration de l'UE Ancrage dans la réalité



ICP	Mesure	Valeurs cibles	Objectifs stratégiques
ICP 5	Activités sur le web (indicateur composite)		Sensibilisation des citoyens Ancrage dans la réalité
	5a - Visiteurs du site web	500 000	
	5B - Conseils fournis par l'intermédiaire du guide interactif pour entrer en contact avec un membre du Réseau européen des Médiateurs	8 000	
ICP 6	Activités dans les médias sociaux (indicateur composite)		Sensibilisation des citoyens Ancrage dans la réalité
	6a - Augmentation du nombre d'abonnés sur les réseaux sociaux		
	Twitter	+ 10 %	
	LinkedIn	+ 25 %	
	Instagram	+ 45 %	
6b - Nombre de visites du site web via des liens publiés sur nos réseaux sociaux	1 200		
ICP 7	Traitement des plaintes et des enquêtes (indicateur composite)		Efficacité
	7a- Proportion d'affaires dans lesquelles la décision concernant la recevabilité est prise dans un délai d'un mois	95 %	
	7b - Durée moyenne des enquêtes	150 jours	
	7c - Taux de variation du stock d'affaires pendantes (dossiers clôturés par rapport aux nouveaux dossiers enregistrés au cours de la période de référence)	100 %	
ICP 8	Exécution du budget (indicateur composite)		Efficacité
	8A - Taux d'exécution du budget	94 %	
	8b - Proportion des paiements effectués dans un délai de 30 jours	100 %	
ICP 9	Gestion des ressources humaines (indicateur composite)		Efficacité
	9a - Taux d'occupation des postes prévu dans le tableau des effectifs	98 %	
	9b - Pourcentage de la main-d'œuvre consacré aux activités essentielles	65 %	
	9c - Nombre moyen de jours de formation par membre du personnel	5	



Médiateur européen

1 avenue du Président Robert Schuman
CS 30 403
F-67 001 Strasbourg Cedex

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

© Union européenne, 2020
La reproduction à des fins éducatives et
non commerciales est autorisée
moyennant mention de la source.