



Médiateur européen

Plan annuel de gestion

Année 2013

**Strasbourg
29 janvier 2013**

FR



Table des matières

1. Introduction	3
2. Perspective pluriannuelle	5
3. L'organisation du Bureau du Médiateur	6
4. Actions pour 2013	8
4.1. Actions au titre de l'objectif n° 1 – Écouter	8
4.2 Actions au titre de l'objectif n° 2 – Obtenir des résultats	9
4.3 Actions au titre de l'objectif n° 3 – Persuader	10
4.4 Actions au titre de l'objectif n° 4 – Communiquer	11
4.5 Actions au titre de l'objectif n° 5 – Adapter	11
5. Mesure et compte-rendu de nos performances	13
6. Ressources pour la mise en œuvre des priorités 2013	16
6.1. Ressources humaines	16
6.2. Ressources budgétaires par ligne opérationnelle	17



1. Introduction

L'institution du Médiateur européen a été créée en 1993, dans le cadre de la citoyenneté de l'Union. Le Parlement européen a élu le premier Médiateur en 1995.

Le Médiateur enquête sur les cas de mauvaise administration dans les activités des institutions, organes, offices et agences de l'Union européenne à l'exception de la Cour de justice dans l'exercice de ses fonctions judiciaires, soit de sa propre initiative, soit en réponse à des plaintes. Il est totalement indépendant dans l'exercice de ses fonctions.

Le droit de déposer plainte auprès du Médiateur est un droit fondamental du citoyen européen. Tout citoyen de l'Union européenne et toute personne physique ou morale résidant ou ayant son siège dans un État membre peut déposer plainte auprès du Médiateur.

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.

La mission du Médiateur s'énonce comme suit:

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.

En poursuivant ces objectifs, le Bureau du Médiateur exerce les activités suivantes: i) traitement des plaintes et conduite d'enquêtes, ii) communication, iii) activités support et iv) stratégie et gouvernance.

Le plan annuel de gestion 2013 se fonde sur une perspective pluriannuelle, à savoir sur les aspirations, les objectifs et les priorités établies dans la stratégie pour le mandat (2009-2014). La stratégie fait l'objet d'un exposé au chapitre 2.

Après une explication de la structure et de l'organisation du Bureau au chapitre 3, le chapitre 4 établit les priorités de la stratégie sur lesquelles le Médiateur entend concentrer ses efforts en 2013, afin de progresser encore pour répondre aux aspirations de la stratégie et atteindre ses objectifs. Le plan établit les actions à mener à cette fin, qu'il confie aux différentes unités opérationnelles du Bureau du Médiateur qui ont été décrites au chapitre 3.

Ces actions sont décrites d'une façon aussi concrète que possible afin de faciliter la mesure et le compte-rendu de nos performances (voir chapitre 5).

Le plan de gestion pour 2013 se fonde sur un budget total de 9 731 371 EUR et une équipe de 76 personnes. Le chapitre 6 fournit des informations détaillées sur les ressources humaines et budgétaires disponibles pour mener à bien les activités prévues.

À la suite d'une évaluation de trois projets menés au titre du plan de gestion pour 2012, la Fondation européenne pour le management par la qualité (EFQM) a reconnu que le Médiateur était une institution "engagée en faveur de l'excellence". La méthodologie ainsi que les leçons tirées de la mise en œuvre de



ces actions présideront aux projets et aux actions qui seront entrepris en 2013 et leur seront appliquées dans la mesure du possible.



2. Perspective pluriannuelle

Le plan de gestion annuel pour 2013 est le troisième plan de gestion annuel fondé sur la stratégie pour le mandat du Médiateur (2009-2014).

La stratégie, adoptée au mois de septembre 2010, annonce que, d'ici à la fin du mandat, nous aspirons à:

- accroître sensiblement notre efficacité en tant que moyen alternatif de résolution des conflits avec les institutions de l'Union;
- être reconnu comme moteur plaçant les citoyens au cœur de la culture administrative de l'Union; et
- démontrer de manière plus globale notre engagement permanent à identifier et à répondre aux attentes des plaignants et des autres parties prenantes.

Le document de stratégie traduit ces aspirations en cinq objectifs illustrés par le diagramme ci-dessous:



Pour chacun des cinq objectifs, le document de stratégie définit un certain nombre de priorités.

Dans l'établissement des priorités pour 2013, il a été tenu dûment compte des avancées accomplies à ce jour et des progrès restant à faire pour atteindre totalement les objectifs énoncés dans la stratégie.



3. L'organisation du Bureau du Médiateur

La structure organisationnelle du Médiateur est la suivante: cabinet du Médiateur (bureau privé), secrétariat général et deux directions.

Le chapitre 6.1 ci-dessous contient un tableau présentant la répartition du personnel.

Le cabinet

Le **cabinet** aide le Médiateur à gérer le flux de travail lié au traitement des plaintes, conseille le Médiateur concernant les relations avec les autres institutions de l'Union européenne et traite des questions relatives au protocole. Les membres du cabinet rédigent également des discours et des articles, représentent le Médiateur lors de réunions, de séminaires et d'ateliers, et exécutent diverses tâches administratives telles que la gestion de l'emploi du temps du Médiateur et de sa correspondance.

Secrétariat général

Le **secrétaire général** (SG) est chargé de conseiller le Médiateur en matière de politique et d'assurer la gestion et la direction stratégiques, ainsi que d'assurer la coordination générale.

L'**Unité Communication** (COM), qui rend compte au Médiateur et au Secrétaire général, est chargée d'informer les personnes et les organisations à travers l'Union du rôle et des activités du Médiateur. Cette unité assure et encourage les relations avec les médias, organise les visites et événements d'information du Médiateur et assure la concertation avec les autres institutions de l'Union européenne dans le cadre des initiatives de sensibilisation. Elle rédige et produit les publications et le matériel promotionnel du Médiateur, maintient et développe les sites Internet du Médiateur, met en œuvre l'identité visuelle de l'institution, coordonne le réseau européen des médiateurs et, plus généralement, se charge des relations avec les organisations de médiation en Europe et au-delà.

Deux directions

Les deux directions se composent de trois unités chacune, à savoir de deux unités chargées du traitement des plaintes et des enquêtes et d'une unité chargée des activités de soutien.

Les deux directeurs se partagent la gestion des plaintes et des enquêtes. En outre, chaque direction dispose également d'une unité chargée des activités de soutien du bureau du Médiateur. Il s'agit, respectivement 1) de l'Unité Personnel, administration et budget et 2) du Registre.

Les **Unités Plaintes et enquêtes** (P & E) traitent les plaintes soumises au Médiateur. Elles effectuent les enquêtes nécessaires pour clarifier les cas éventuels de mauvaise administration, elles recherchent des solutions et préparent les projets de recommandation, les décisions de clôture des enquêtes et les rapports spéciaux au Parlement européen. Les unités proposent et effectuent également des enquêtes sur la base du pouvoir d'initiative du Médiateur et traitent les demandes envoyées par les autres membres du réseau européen des médiateurs.



L'**Unité Personnel, administration et budget (PAB)** est le prestataire de services interne du bureau du Médiateur. Cette unité est responsable de toutes les questions administratives liées au personnel de l'institution, aux ressources humaines, au budget et aux finances et représente l'institution au sein de différents comités interinstitutionnels.

S'agissant du personnel et des ressources humaines, cette unité assure le recrutement, la gestion des droits individuels, la communication interne et la formation.

En ce qui concerne les autres questions administratives, l'unité gère les bâtiments, les espaces et le matériel de bureau et coordonne les demandes de traduction. Elle est également responsable des ressources informatiques de l'institution, y compris le développement et la maintenance en interne d'applications logicielles conçues spécifiquement pour répondre aux besoins des services du Médiateur.

En ce qui concerne le budget et les finances, cette unité prépare les estimations budgétaires en vue de leur présentation aux autorités budgétaires et veille à ce que le bureau du Médiateur respecte les règlements financiers en vigueur. Elle veille à ce que les ressources disponibles soient utilisées efficacement et de façon économique et à ce qu'elles soient protégées de façon adéquate. En outre, cette unité met en place et applique les mécanismes adéquats de contrôle interne et prépare les informations destinées aux différentes autorités de contrôle budgétaire.

Le **Registre (REG)** assure l'enregistrement, la distribution et la transmission de tous les documents reçus ou envoyés par le bureau du Médiateur. Il est responsable du traitement des plaintes qui ne relèvent pas de la compétence du Médiateur. Il gère également les archives et la bibliothèque du Médiateur, ainsi que le développement et la mise en œuvre d'un registre public de documents. Enfin, le Registre coordonne également le développement et la mise en œuvre d'un flux de travail intégré pour le bureau.



4. Actions pour 2013

Le présent chapitre décrit les priorités sur lesquelles le Médiateur se concentrera en 2013 et les actions qui seront entreprises pour contribuer à la mise en œuvre de ces priorités. Celles-ci sont présentées dans l'ordre dans lequel elles apparaissent dans la stratégie, sous les mêmes objectifs et avec la même numérotation.

Pour chacune des priorités, les tableaux ci-dessous énumèrent les actions à entreprendre en 2013 et indiquent les unités organisationnelles chargées de les mettre en œuvre.

- Lorsqu'une action nécessite une collaboration entre plusieurs unités organisationnelles, l'unité responsable est indiquée en **gras**, le cas échéant.
- Lorsqu'une collaboration est requise entre les différentes unités "Plaintes et enquêtes", le tableau indique "P&E". Les deux directeurs veilleront conjointement à la mise en œuvre de ces actions.
- Les tableaux indiquent également les cas où le cabinet du Médiateur et/ou le Secrétariat général (SG) doivent être impliqués directement dans la mise en œuvre d'une action.

4.1. Actions au titre de l'objectif n° 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.

- | | |
|--|---------------|
| • Produire régulièrement des statistiques à partir de l'enquête de satisfaction des plaignants. | COM |
| • Analyser les statistiques citées ci-dessus et proposer des actions pour exploiter les résultats. | SG/Directeurs |
| • Réviser et publier la ou les procédure(s) au travers de laquelle ou desquelles le Médiateur répond aux plaintes concernant ses services. | SG/Directeurs |

Priorité 1.2 – 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.

- | | |
|--|----------------|
| • Organiser des réunions entre les membres de notre personnel et les services de certaines d'institutions afin d'améliorer notre compréhension de leurs procédures et des pratiques administratives. Ces réunions devraient se tenir hors du cadre des enquêtes. | Directeurs/P&E |
| • Organiser des consultations sur nos futures actions visant à suivre et à promouvoir la mise en œuvre, par les institutions européennes, de la convention des Nations unies relative aux droits des personnes handicapées. (Les autres membres du cadre instauré dans l'Union en vertu de l'article 33, paragraphe 2, devraient être consultés en | SG/Directeurs |



premier lieu. Les résultats devraient être utilisés pour évaluer, entre autres, l'éventuelle nécessité d'une consultation plus large).

Priorité 1.4 – Être ouverts sur l'extérieur pour observer comment d'autres atteignent leurs niveaux de performance et pour comprendre les processus grâce auxquels ils y parviennent.

- | | |
|---|---|
| • Chercher à recenser les bonnes pratiques d'autres organisations au niveau régional, national, international et de l'UE – en vue de concilier, dans la gestion de l'information, la transparence et le respect de la législation de l'UE en matière de protection des données. | REG/COM
(pour le Réseau européen des Médiateurs) |
| • Interroger les membres du Réseau européen des Médiateurs sur i) les innovations qu'ils ont mises en œuvre dans leur propre institution et ii) les innovations dans les autres institutions des médiateurs qu'ils considèrent comme étant des pratiques prometteuses. | COM |
| • Intensifier la coopération avec le Parlement européen afin de développer et de mettre en œuvre la politique d'archivage historique du Médiateur. | REG |
| • Inviter le personnel d'autres institutions et organes qui traitent de questions liées à l'activité du Médiateur européen (membres des services juridiques ou des services traitant les plaintes ou les demandes d'accès à des documents, par exemple) à rencontrer et à dialoguer avec nos juristes dans le cadre de deux réunions de juristes programmées en 2013. | Directeurs/P&E |

4.2 Actions au titre de l'objectif n° 2 – Obtenir des résultats

Priorité 2.1 – Renforcer la capacité de l'institution à traiter les plaintes de manière plus efficace et efficiente.

- | | |
|---|----------------|
| • Mettre en œuvre le projet de flux de travail intégré (ceci constitue également une action au titre de la priorité 5.3). | REG/PAB |
| • Évaluer l'expérience relative aux enquêtes de clarification en vue de continuer à améliorer nos procédures. | Directeurs/P&E |
| • Examiner la faisabilité d'un renforcement des ressources consacrées aux unités P&E. | PAB/Directeurs |



Priorité 2.2 – Réduire le temps nécessaire pour clore des enquêtes en améliorant la surveillance des délais et, le cas échéant, en fixant des délais plus courts.

- | | |
|---|----------------|
| • Avoir recours plus systématiquement i) aux inspections des documents et ii) à des procédures d'enquête simplifiées. | P&E |
| • Réviser les délais fixés pour les parties dans le cadre d'une enquête en vue de déterminer si des délais plus courts sont tenables et dans quels cas. | Directeurs/P&E |
| • Examiner la nécessité et la faisabilité d'une procédure accélérée pour les affaires urgentes. | Directeurs/P&E |

4.3 Actions au titre de l'objectif n° 3 – Persuader

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

- | | |
|--|-----|
| • Utiliser des formulations positives pour les propositions de solutions à l'amiable, le cas échéant. | P&E |
| • Examiner l'utilité et les coûts et avantages probables de l'organisation de réunions avec l'institution concernée au cours de certaines enquêtes d'initiative. | P&E |

Priorité 3.4 – Se concentrer davantage sur les questions systémiques, en recensant les domaines défailants dans l'administration de l'UE et les possibilités d'amélioration, ainsi qu'en utilisant le pouvoir du Médiateur d'ouvrir des enquêtes d'initiative.

- | | |
|--|------------------------|
| • Analyser les lignes directrices de la Commission régissant la dénonciation des dysfonctionnements en vue d'évaluer leur pertinence et examiner si l'ouverture d'une enquête d'initiative par le Médiateur serait utile pour encourager d'autres institutions à adopter ces lignes directrices. | P&E |
| • Organiser des formations pour les juristes sur des dysfonctionnements systémiques de l'administration, comportant éventuellement des contributions de disciplines autres que le droit, telles que l'administration publique et la gestion. | Directeurs/PAB |
| • Organiser des formations pour les juristes sur les manières de suivre et de faire rapport sur l'activité des agences de l'UE. | Directeurs/P&E/
PAB |



4.4 Actions au titre de l'objectif n° 4 – Communiquer

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.

- Élaborer une déclaration politique, des orientations et des indicateurs de performance pour nos activités sur les médias sociaux. COM/SG

Priorité 4.4 – Veiller à ce que notre politique d'information couvre nos initiatives visant à améliorer la qualité de l'administration, ainsi que notre travail sur les plaintes, et encourage le respect plein et entier des droits des citoyens.

- Élaborer et mettre en œuvre une politique relative au contenu du site web. COM

4.5 Actions au titre de l'objectif n° 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.

- Améliorer la gestion du risque i) en développant un nouvel outil d'analyse du risque qui associe les chefs d'unité et ii) en recensant les postes sensibles dans l'organigramme. SG/PAB
- Acheter la deuxième phase des concours internes (AST1 et AD5) PAB
- Assurer le déploiement efficace ainsi que le fonctionnement immédiat et à long terme i) d'outils financiers et comptables (ABAC) et ii) d'un nouveau système informatique pour la gestion des ressources humaines (Sysper II). PAB
- Définir des actions précises permettant d'améliorer notre performance environnementale. PAB/toutes les unités

Priorité 5.2 – Surveiller et améliorer constamment la qualité de notre travail.

- Suivre les prochaines modifications du statut des fonctionnaires; réviser les règles internes et développer une politique visant à informer le personnel en conséquence. PAB
- Réviser et, si nécessaire, mettre à jour les notifications au délégué à la protection des données concernant les principales procédures dont l'unité est responsable. PAB



-
- | | |
|--|----------------|
| • Réviser la notification au délégué à la protection des données concernant la gestion des plaintes et élaborer un plan de mise à jour de la notification en plusieurs étapes. | Directeurs/REG |
|--|----------------|
-

- | | |
|---|-----|
| • Améliorer la communication interne en proposant une nouvelle version de l'intranet de l'institution (Sisteo). | PAB |
|---|-----|
-

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

- | | |
|---|---------|
| • Mettre en œuvre le projet de flux de travail intégré (ceci constitue également une action au titre de la priorité 2.1). | REG/PAB |
|---|---------|
-

Priorité 5.4 – Développer une politique des ressources humaines efficace et stable pour attirer et conserver un personnel très qualifié et motivé

- | | |
|--|-----|
| • Finaliser et mettre en œuvre la politique de formation du personnel. | PAB |
|--|-----|
-



5. Mesure et compte-rendu de nos performances

Les progrès accomplis dans la réalisation de nos objectifs sont mesurés au moyen d'indicateurs clés de performance (ICP). Ces indicateurs sont présentés ci-dessous, de même que les objectifs et chiffres de référence pour 2013.

Les ICP et objectifs correspondants sont réexaminés et, si nécessaire, révisés annuellement.

Indicateurs clés de performance, mesures et objectifs pour 2013

	Objet	Critères de mesure / d'évaluation	Résultats obtenus en 2012	Objectifs ou chiffres de référence pour 2013
ICP 1	Stratégie et gouvernance	Évaluation par le personnel du Médiateur européen et des parties prenantes extérieures	76% ¹ (taux de satisfaction)	Chiffre de référence: 76%
ICP 2	Plaintes et enquêtes	Nombre d'enquêtes clôturées par rapport au nombre d'enquêtes en cours à la fin de l'exercice précédent	1.2 ²	1.1
		Proportion d'affaires pour lesquelles la décision de recevabilité est prise dans un délai d'un mois	Moyenne: 85% ³	90%
ICP 3	Plaintes et enquêtes	Proportion d'enquêtes clôturées dans un délai i) de 12 mois et ii) de 18 mois	12 mois: 69% 18 mois: 79%	12 mois: 70% 18 mois: 90%
ICP 4	Plaintes et enquêtes	Rapport entre i) le nombre de solutions à l'amiable et de projets de recommandation et ii) le nombre de décisions concluant à un cas de mauvaise administration	1.2 ⁴	2.5

¹ L'ICP 1 a été calculé sur la base i) des résultats d'une enquête sur la stratégie et la gouvernance pour les parties prenantes externes réalisée en novembre 2012 et ii) des réponses aux questions liées à la stratégie et à la gouvernance contenues dans une enquête générale auprès du personnel réalisée en décembre 2012.

² Ce chiffre est obtenu en divisant le nombre d'enquêtes clôturées par le nombre d'enquêtes en cours à la fin de l'exercice précédent.

³ La répartition est la suivante: 1) plaintes en dehors du mandat: 92 %, 2) plaintes relevant du mandat mais irrecevables: 83 %, 3) plaintes ne justifiant pas une enquête: 63 %, et 4) plaintes aboutissant à une enquête: 70%.



	Objet	Critères de mesure / d'évaluation	Résultats obtenus en 2012	Objectifs ou chiffres de référence pour 2013
ICP 5	Plaintes et enquêtes	Nombre d'enquêtes d'initiative systématiques lancées	12	6
ICP 6	Fournir des informations utiles, en temps opportun et facilement accessibles à nos parties prenantes	Parties prenantes extérieures contactées (fréquence et importance)	Communiqués de presse: 18 Coupures de presse: 1 698 Manifestations impliquant des multiplicateurs: 135 Conseil donné via le Guide interactif pour contacter un membre du Réseau européen des Médiateurs: 11 868 Visiteurs uniques du site web: 311 586 Demandes: 3 Contributions aux discussions sur l'extranet du Réseau européen des Médiateurs: 122	20 1 750 150 12 500 325 000 5 150
ICP 7	Services de soutien (RH)	Effectifs, mesurés en tant que pourcentage des équivalents temps plein (ETP) maximaux	87.2 % (sur la base de 78 ETP)	88.2 % (sur la base de 78 ETP)
ICP 8	Services de soutien (RH)	Nombre moyen de journées de formation professionnelle par personne	3,6 jours	4 jours
ICP 9	Services de soutien	Degré de satisfaction du personnel du Médiateur européen	87 % ⁵	Chiffre de référence: 87 %

⁴ Ce chiffre est obtenu en divisant le nombre d'affaires dans lesquelles le Médiateur a proposé une solution à l'amiable ou soumis un projet de recommandation par le nombre d'affaires clôturées par une remarque critique et dans lesquelles le Médiateur n'avait pas commencé par proposer une solution à l'amiable ou un projet de recommandation.

⁵ L'ICP 9 a été calculé sur la base du score obtenu en réponse à une question liée à la satisfaction professionnelle globale dans le cadre d'une enquête générale auprès du personnel réalisée en 2012.



Objet	Critères de mesure / d'évaluation	Résultats obtenus en 2012	Objectifs ou chiffres de référence pour 2013
ICP 10 Services de soutien (finances)	Exécution du budget (indicateur composite)	Exécution du budget: 88.7 %	89.7 %
		Crédits reportés payés: 95.4 %	96.4 %
		Nombre des paiements effectués en plus de 30 jours: 4	0

Les tableaux de bord permettant de contrôler et de rendre compte de nos performances par rapport aux objectifs ci-dessus sur la base des ICP seront mis à jour régulièrement.



6.2. Ressources budgétaires par ligne opérationnelle

Lignes budgétaires	Ressources en euros
A-1 6 1 2 Perfectionnement professionnel	55 000
A-1 6 3 2 Relations sociales entre les membres du personnel	6 000
A-2 0 0 0 Loyers	693 000
A-2 1 0 0 Achat, entretien et maintenance de l'équipement informatique	63 000
A-2 1 2 Mobilier	18 000
A-2 1 6 Matériel de transport	19 000
A-2 3 0 0 Papeterie, fournitures de bureau et consommables	20 000
A-2 3 0 1 Affranchissement de correspondance et frais de port	13 000
A-2 3 0 2 Télécommunications	8 500
A-2 3 0 3 Charges financières	2 000
A-2 3 0 4 Autres dépenses	4 000
A-2 3 1 Traduction et interprétation	650 000
A-2 3 2 Support aux activités	84 000
A-3 0 0 Frais de mission du personnel	142 000
A-3 0 2 Frais de réception et de représentation	15 000
A-3 0 3 Réunions en général	30 000
A-3 0 4 Réunions internes	35 000
A-3 2 0 0 Documentation et bibliothèque	12 000
A-3 2 0 1 Ressources archivistiques	15 000
A-3 2 1 0 Communication & publications	320 000
A-3 3 0 1 Études	3 000
A-3 4 0 0 Frais divers	1 500

P. Nikiforos Diamandouros



Médiateur européen

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

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

© European Union, 2013
Reproduction à des fins éducatives
et non commerciales autorisée,
moyennant mention de la source.