



Médiateur européen

**Stratégie  
de la Médiatrice  
européenne  
«Cap sur 2019»**

**Adoption - novembre 2014  
Révision - septembre 2017**

**FR**



## Table des matières

<b>Table des matières</b>	<b>3</b>
<b>Avant-propos</b>	<b>4</b>
<b>1. Mission et aperçu du rôle du Médiateur</b>	<b>5</b>
<b>2. La stratégie</b>	<b>7</b>
Nos objectifs stratégiques	7
Objectif 1 - <b>Garantir la pertinence</b>	8
Objectif 2 - <b>Avoir un impact accru</b>	8
Objectif 3 – <b>maintenir une visibilité élevée</b>	8
Objectif 4 – <b>améliorer notre efficacité</b>	9
<b>3. Mise en œuvre et évaluation</b>	<b>10</b>



## Avant-propos

En novembre 2014, j'ai adopté la stratégie de la Médiatrice européenne «Cap sur 2019», qui fixait les objectifs ambitieux et les priorités de mon mandat.

Cette stratégie a depuis lors servi de feuille de route ainsi que de base aux efforts que nous avons déployés pour que le Médiateur européen franchisse une nouvelle étape en matière d'influence, de pertinence et d'efficacité.

Les réactions et les résultats ont jusqu'à présent été très encourageants, mais je suis toutefois consciente des attentes élevées des citoyens, de la société civile et des entreprises à l'égard de l'UE. Mon rôle en tant que Médiatrice, dans le cadre de mes compétences et avec le soutien du Parlement, est de contribuer à répondre à ces attentes.

Comme promis, nous avons réalisé un examen à mi-parcours de la stratégie. Outre le contexte dynamique et en constante évolution de l'UE, les réponses et suggestions de nos parties prenantes internes et externes nous ont permis d'affiner et de redéfinir certaines priorités tout en conservant les objectifs ambitieux de départ.

Ces modifications sont présentées dans le présent document.

Mon souhait et mon ambition, pour le reste de mon mandat, consistent à continuer d'aider les citoyens à protéger leurs droits en tant que citoyens de l'UE et à promouvoir une administration européenne toujours plus ouverte, responsable et respectueuse des citoyens.

Emily O'Reilly



## 1. Mission et aperçu du rôle du Médiateur

*Notre mission est de servir la démocratie européenne en collaborant avec les institutions de l'Union européenne pour créer une administration plus efficace, plus responsable, plus transparente et plus éthique.*

### **Nos méthodes**

L'indépendance du Médiateur est garantie par les traités.

Nous employons un personnel hautement qualifié et multilingue qui examine les plaintes des citoyens à l'encontre des institutions de l'UE et assure, le cas échéant, qu'ils obtiennent réparation.

La Médiatrice met également l'accent sur la réalisation d'enquêtes qui relèvent de l'intérêt public. Elle réalise par ailleurs des enquêtes stratégiques plus vastes lorsqu'elle estime qu'il existe des motifs pour agir en ce sens.

La Médiatrice influence par ailleurs le développement des bonnes pratiques administratives dans les institutions de l'UE grâce à des activités d'information, ainsi qu'à l'élaboration de lignes directrices et de codes de bonnes pratiques.

En agissant de manière stratégique et en utilisant son influence et tous les outils à sa disposition, la Médiatrice peut optimiser ses ressources limitées.

La Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne comporte le droit des citoyens européens de saisir le Médiateur. Les entreprises, les associations et les ressortissants de pays tiers qui résident dans l'UE bénéficient aussi de ce droit. Le Médiateur peut traiter les plaintes relatives au non-respect de la Charte, mais aussi les autres plaintes en cas de mauvaise administration. Le Médiateur **renforce donc le pouvoir des citoyens** en les aidant à faire valoir leurs droits fondamentaux. Les citoyens ont droit à une bonne administration, mais ils ont aussi le droit de savoir ce que font les institutions de l'UE (transparence) et le droit de participer aux activités de ces dernières. Le Médiateur joue donc un rôle central pour garantir l'application et la protection de tous ces droits par les institutions de l'UE.

Enfin, le Médiateur encourage une **bonne gouvernance et une culture du service public** en aidant l'administration de l'UE à travailler de manière ouverte et efficace, et avec intégrité.



### **Application de nos principes à nous-mêmes**

Nous nous efforçons d'appliquer à nous-mêmes ce que nous préconisons pour les autres: nous reconnaissons nos propres erreurs, faisons preuve de rigueur et sommes prêts à tirer des enseignements de l'expérience.

### **Notre charte interne des bonnes pratiques**

Nous nous engageons à fournir un service qui fasse preuve

- d'indépendance et de neutralité;
- d'exemplarité dans la résolution des problèmes;
- d'approches innovantes pour la résolution de conflits;
- de réflexion systémique;
- de sensibilisation au monde extérieur et de curiosité;
- de réactivité;
- d'empathie;
- d'ouverture et de participation.

### **Notre engagement envers notre personnel**

Nous souhaitons offrir un environnement de travail favorable fondé sur la collaboration, dans lequel chacun est traité avec dignité et respect et a la possibilité de développer ses ambitions professionnelles, conformément aux besoins et obligations de l'institution.



## 2. La stratégie

La stratégie sert de multiples objectifs:

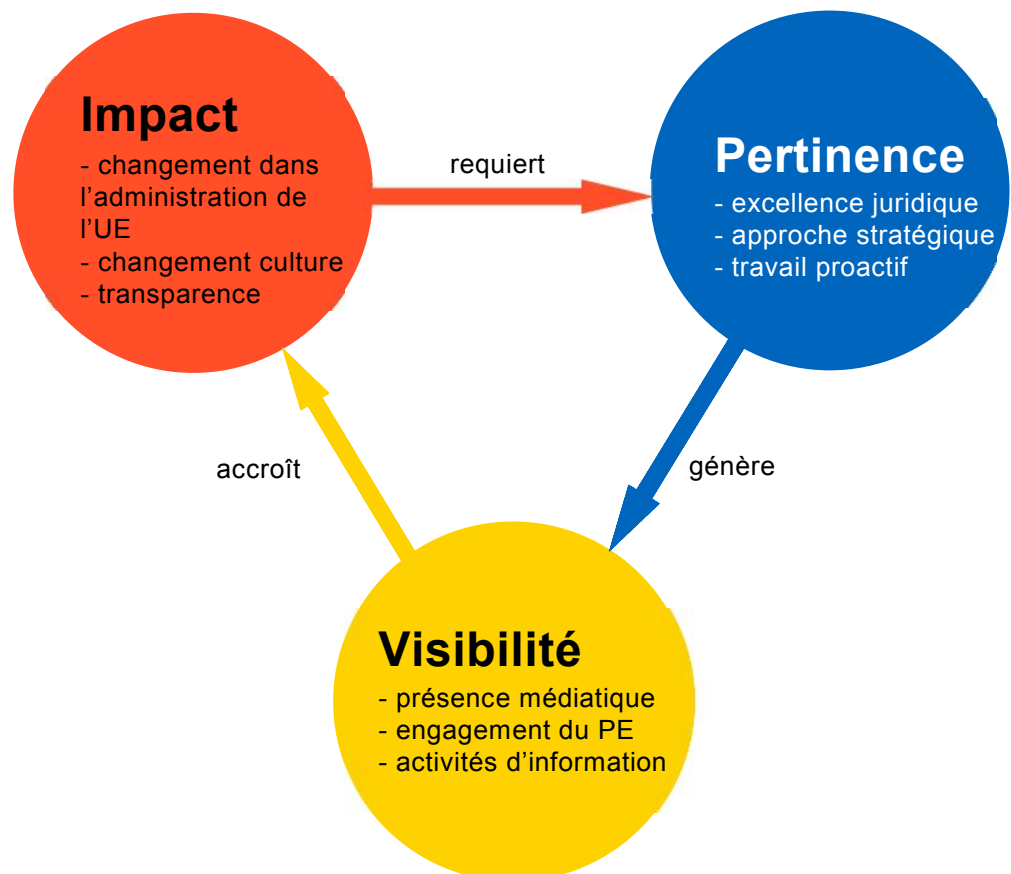
- elle fixe les objectifs ambitieux atteints grâce aux opérations concrètes (expliquées dans le cadre opérationnel<sup>1</sup>);
- elle fournit un cadre pluriannuel pour l'utilisation optimale des ressources humaines et financières fournies par l'autorité budgétaire;
- elle constitue un point de référence qui permettra aux parties prenantes extérieures de nous demander des comptes.

### Nos objectifs stratégiques

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

Il s'agit d'atteindre une **pertinence** significative au sein de l'UE et auprès de nos parties prenantes, d'assurer une **visibilité** élevée pour soutenir notre mission, et d'avoir un **impact** réel et positif sur l'administration de l'UE.

Ces objectifs sont soutenus par l'objectif interne d'**efficacité**.



<sup>1</sup> <http://www.ombudsman.europa.eu/fr/resources/strategy/home.faces>



## **Objectif 1 - Garantir la pertinence**

**Nous souhaitons apporter une valeur ajoutée pour les citoyens et les autres parties prenantes en nous concentrant sur les questions systémiques clés les plus proches de leurs intérêts et préoccupations.**

### **Priorités**

- 1.** Renforcer notre rôle en tant qu'autorité reconnue, respectée et indépendante sur les questions relevant de la mission de la Médiatrice en défendant la transparence, la responsabilité et l'intégrité.
- 2.** Dialoguer avec nos parties prenantes et tirer parti de leur expérience, y compris les personnes influentes concernées telles que les universitaires.
- 3.** Accroître la sensibilisation à la dynamique changeante de l'Union européenne et au cadre politique, social, économique et juridique dans lequel nous opérons pour, le cas échéant, nous engager publiquement dans les débats et développements politiques pertinents, et leur offrir notre contribution.
- 4.** Coopérer avec le réseau européen des Médiateurs, les organismes d'autres États membres et les organisations et les réseaux internationaux afin de définir et de promouvoir les normes les plus élevées et les meilleures pratiques, par exemple en ce qui concerne les droits de l'homme et les droits fondamentaux ou les questions de gouvernance.
- 5.** Contribuer à l'élaboration, à la promotion et à la défense du concept de citoyenneté européenne et des droits y afférents.

## **Objectif 2 - Avoir un impact accru**

**Nous voulons avoir un effet réel sur la qualité du travail des institutions de l'UE en provoquant des changements dans les domaines clés.**

### **Priorités**

- 1.** Conformément à notre approche intégrée, continuer de déterminer de manière proactive les domaines d'importance stratégique majeure et d'affecter les ressources appropriées à l'examen des problèmes systémiques.
- 2.** Optimiser les processus d'enquête pour traiter les plaintes d'importance stratégique majeure rapidement et efficacement. Cette priorité revêt une importance particulière lorsque l'issue favorable d'une enquête requiert une intervention rapide.
- 3.** Utiliser toute l'étendue des pouvoirs de la Médiatrice pour que le traitement des plaintes et les processus d'enquêtes apportent des résultats positifs.
- 4.** Continuer d'élaborer un suivi plus systématique et approfondi des résultats des recommandations et suggestions de la Médiatrice pour assurer au maximum leur respect.
- 5.** Renforcer et influencer la coopération et le dialogue au sens large avec les institutions de l'UE et les autres parties prenantes pour assurer l'amélioration constante de la pratique administrative.

## **Objectif 3 – maintenir une visibilité élevée**

**Nous voulons accroître notre capacité d'influence. La connaissance que le public et les institutions ont de la Médiatrice doit être renforcée et approfondie.**

### **Priorités**

- 1.** Veiller à ce que nos communications soient transmises le plus clairement possible.



2. Continuer à concevoir et utiliser nos outils et canaux en ligne et garantir le maximum d'adaptabilité dans un environnement en ligne dynamique.
3. Nouer un dialogue stratégique avec le Parlement européen et ses commissions sur une vaste gamme de questions d'intérêt mutuel, tout en préservant notre indépendance.
4. Coopérer avec le Réseau européen des Médiateurs et d'autres organisations faitières concernées pour informer les citoyens de leurs droits et des travaux de la Médiatrice.
5. Veiller à ce que la Médiatrice soit représentée de manière adéquate lors de manifestations et de conférences importantes, et encourager les représentants du bureau à reconnaître et poursuivre les possibilités de nouer des contacts et d'informer le public.

## **Objectif 4 – améliorer notre efficacité**

**Nous voulons utiliser nos ressources pour atteindre les meilleurs résultats possibles.**

### **Priorités**

1. Veiller à ce que les ressources budgétaires de la Médiatrice soient utilisées conformément à la stratégie.
2. Maximaliser l'efficacité et l'efficience de nos processus et unités internes, y compris les systèmes informatiques. Le cas échéant, envisager d'adopter les solutions «d'entreprise» des grandes administrations de l'UE.
3. Développer des pratiques de travail intelligentes, flexibles, sur mesure et solides, afin de définir des priorités et de résoudre les plaintes aussi rapidement et efficacement que possible.
4. Encourager une culture interne de la transparence, de l'éthique, de l'innovation et du service aux citoyens.
5. Poursuivre le développement du bureau en tant que lieu de travail important, attrayant et dynamique pour des personnes motivées, talentueuses et ambitieuses, en veillant à ce que nos politiques et notre cadre en matière de ressources humaines soient pleinement mis en œuvre et actualisés en tant que de besoin.



### 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). Durant la période couverte par la stratégie actuelle, le processus d'établissement du PAG sera le suivant:

À l'automne, la secrétaire-générale de la Médiatrice invite les responsables des unités opérationnelles à proposer des actions concrètes pour mettre en œuvre la stratégie sur la base des ressources humaines et financières dont devrait disposer le bureau au cours de 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 ces objectifs sont mesurés à l'aide des indicateurs clés de performance (ICP). Les ICP adoptés en 2015 sont présentés ci-après, ainsi que les objectifs établis pour 2017.

Ces indicateurs et les objectifs correspondants sont examinés chaque année, et, le cas échéant, révisés.

	Objectif stratégique	Mesure	Objectifs pour 2017
ICP 1	Pertinence	Perception de nos parties prenantes externes (taux d'évaluations positives)	70%
ICP 2	Pertinence	Pourcentage de plaintes pendant la durée du mandat	33%
ICP 3	Impact	Nombre d'enquêtes ouvertes dans des affaires d'intérêt public (plaintes et enquêtes stratégiques et initiatives stratégiques)	30
ICP 4	Impact	Conformité (indicateur composite) 4a - Conformité générale 4b- Conformité dans les affaires d'intérêt public	90% 90%
ICP 5	Visibilité	Activités dans les médias et sur les réseaux sociaux (indicateur composite) 5a- Nombre de publications dans les médias 5b - Présence sur Twitter	3 300 20 000



	Objectif stratégique	Mesure	Objectifs pour 2017
ICP 6	Visibilité	Activités sur le web (indicateur composite)	
		6a- Visiteurs du site web	400 000
ICP 7	Efficience	Traitement des plaintes et des enquêtes (indicateur composite)	
		7a- Proportion des affaires dans lesquelles la décision concernant la recevabilité est prise dans un délai d'un mois	90%
		7b- Proportion des enquêtes clôturées dans un délai de 6 mois	50%
ICP 8	Efficience	7c- Proportion des enquêtes clôturées dans un délai de 18 mois	80%
		Exécution du budget (indicateur composite)	
		8a- Taux d'exécution du budget	93%
		8b- Nombre de paiements au-delà de 30 jours	0

Les tableaux de bord visant à suivre notre performance au regard des objectifs des ICP et à en rendre compte sont mis à jour périodiquement.

Il est rendu compte de l'évaluation globale sur la mise en œuvre de la stratégie dans rapport annuel de la Médiatrice et dans le rapport annuel d'activité de la secrétaire-générale de la Médiatrice.



### **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](http://www.ombudsman.europa.eu)  
[eo@ombudsman.europa.eu](mailto:eo@ombudsman.europa.eu)

© Union européenne, 2017  
La reproduction à des fins éducatives  
et non commerciales est autorisée  
moyennant mention de la source.