

**SERVICE DE MEDIATION FLAMAND
2010-2016**

MALIN

&

PROCHE DU CITOYEN



Vlaamse Ombudsdienst

19 novembre 2010

PREAMBULE	3
1. UNE ADMINISTRATION FLAMANDE INTELLIGENT(E)	4
Une plus-value dans notre Etat de droit moderne	4
Avec le parlement et le gouvernement...pas contre	4
Une première ligne et une réponse intelligente	5
2. LE SERVICE DE MEDIATION : INTELLIGENT & PROCHE DU CITOYEN	5
2.1. Intelligent & proche du citoyen dans l'enquête, la réconciliation, la recommandation et le compte rendu	6
Nous enquêtons d'abord	6
Nous concilions ensuite	6
Nous recommandons	7
Nous allons au delà notre décret	7
Nous soumettons des rapports	7
2.2. Autres missions et organisation interne	8



« La Flandre se doit d'être un Etat de droit moderne.

- *Un Etat de droit, qui prend ses citoyens au sérieux.*
- *Un Etat de droit, qui prend en compte de façon objective les intérêts de ses citoyens.*
- *Un Etat de droit, qui prête l'attention nécessaire à chacun de ces intérêts.*

Les citoyens qui se sentent déçus à cet égard doivent obtenir l'attention du médiateur flamand, ce qui ne signifie pas « obtenir gain de cause ».

Le médiateur est proche du citoyen, dans le sens où il examine si les objectifs de cet Etat de droit moderne ont été réalisés à l'égard du citoyen qui vient se plaindre chez lui.

Dans ce contexte, l'administration flamande peut être convaincue de ce que le Service de Médiation flamand fait partie intégrante de la solution et qu'il dépassera les plaintes concrètes afin d'être – dans le dialogue – une plus-value contribuant à une administration flamande bien pensée.

Bart WEEKERS

PREAMBULE

1. Un médiateur flamand est nommé pour six ans. Ce plan de gestion porte sur le (premier) mandat de Bart Weekers. Son mandat a débuté le 20 septembre 2010.

Notre service est aujourd'hui actif depuis plus de 10 ans. Pendant cette période, 50.000 citoyens se sont adressés à nous. Malheureusement, des citoyens (presque 5.000 fois par an) ne frappent pas à la bonne porte chez nous, et ce sera toujours le cas à l'avenir.

Parallèlement, année après année, 1.200 citoyens tenaces nous adressent leur plainte (contre 40.295 plaintes de première ligne auprès de l'administration flamande même en 2009 et 1.713.488 contacts via les infolignes des services publics flamands).

Nous continuons de prendre très au sérieux ces 2 à 3% des « *plaintes de ces citoyens particulièrement tenaces* ».

Nous continuons de les prendre au sérieux, parce qu'elles ont droit à notre examen effectué « *en toute indépendance et neutralité, sans instruction ou contrainte de l'administration* ».

Mais nous continuons aussi de les prendre au sérieux parce que nous savons désormais, grâce à notre expérience, que ces personnes tenaces ont plus souvent raison que tort.

Nous savons aussi que nous pouvons souvent vraiment aider ces personnes dont la requête est légitime.

En même temps, nous savons que certaines de ces plaintes ne seront jamais résolues, même pas avec notre aide... et il va de soi que cela doit s'améliorer d'ici 2016.

1. UNE ADMINISTRATION FLAMANDE INTELLIGENTE

Une plus-value dans notre Etat de droit moderne

2. Notre porte restera ouverte au cours des prochaines années, et selon nos projections nous orienterons encore quelque 30.000 citoyens d'ici 2016. Nous examinerons aussi quelque 7.000 plaintes de citoyens « tenaces ». Nous savons que ces modestes chiffres reflètent que le Service de Médiation flamand ne compte que 14 personnes. L'administration flamande en compte 40.000.

Mais nous contribuons bel et bien à l'Etat de droit. Nous offrons une dimension sociale et conviviale, lorsque nous traitons ces 1.200 plaintes de citoyens tenaces et lorsque nous tentons de garder intactes 1.200 relations entre les citoyens et l'administration flamande. Nous émettons également des recommandations mûrement réfléchies.

Notre plus-value s'inscrit dans une évolution, où la pyramide du pouvoir classique devient de plus en plus un « concept et/et ». Une évolution vers une pyramide et un réseau, avec entre autres un médiateur proche du citoyen et des notions de médiation telles que « influence via la base » et « dialogue ».

Avec le parlement et le gouvernement ...pas contre

3. Afin d'incarner réellement une plus-value, nous faisons preuve « *d'une totale indépendance et neutralité, sans instruction ou contrainte de la part de l'administration* », ce qui ne nous empêche pas (justement pas !) de partager l'avis du Parlement flamand, qui est au sommet du droit constitutionnel.

Dans le *Plénum 2009-2014*, le parlement veut être le « cerbère du gouvernement » et « un législateur intelligent ».

C'est une bonne chose, car nous ne voulons pas non plus rester bien sages dans notre coin. Par contre, nous voulons transformer les plaintes intelligentes en réconciliations intelligentes et en recommandations intelligentes. Le parlement évalue ensuite si nos recommandations sont des éléments constructifs, lorsque le parlement lui-même fait des lois intelligentes ou lorsque le parlement stimule le gouvernement à une administration flamande bien pensée.

Il va naturellement de soi que nous souscrivons à l'objectif 19 du Pacte 2020 (Vlaanderen in Actie – La Flandre en Action). L'objectif consiste à obtenir d'ici 2020 une administration flamande plus efficace par le biais d'une implication sociale plus importante.

Cela signifie entre autres aussi que la Flandre devient plus efficace en tirant les leçons des plaintes de citoyens et qu'elle devient toujours plus conviviale.

Une première ligne et une réponse intelligente

4. Nous rêvons d'une administration flamande qui rende notre service superflu. Il est, en effet, 1.200 fois mieux qu'un citoyen se réconcilie avec son administration sans aucune intervention externe. Malheureusement, l'administration flamande n'en sera pas encore là en 2016. Mais le fait est, tout d'abord, que les services publics flamands VEULENT devenir encore meilleurs. C'est pourquoi nous voulons conforter, au maximum, dans leur rôle, les personnes qui traitent les plaintes en première ligne.

Malheureusement encore, à peine 10 ans après le décret relatif aux plaintes, il existe toujours (quelques) administrations flamandes qui n'y souscrivent pas. Ces administrations ne sont pas nos amies.

Nous allons d'ailleurs aussi expliquer comment nous gérons personnellement le cas des citoyens qui se plaignent de nous. Nous provoquons ensuite aussi un « *feed-back des citoyens à notre égard* ».

5. En outre, le monde ne va pas devenir plus simple au cours des prochaines années. Seules des mesures politiques soutenues peuvent faire en sorte que le citoyen « *frappe vraiment beaucoup moins à la mauvaise porte* ». Encore une fois, notre rôle est modeste.

Il va de soi que nous devons (continuer de) guider toute « *personne frappant à la mauvaise porte* » vers la bonne porte. Nous intervenons évidemment de façon conviviale, et le citoyen apprend dans la semaine ouvrable où il en est.

Par ailleurs, nous mettons tout en œuvre pour renforcer notre *front office*. Nous assurons aussi des solutions informatiques intelligentes et nous collaborons avec le Commissaire aux droits de l'enfant.

Nous abordons des questions de médiation typiques, comme la confidentialité de l'action du service de médiation, avec nos collègues du CPMO (Concertation Permanente des Médiateurs et Ombudsmans).

2. LE SERVICE DE MEDIATION : INTELLIGENT & PROCHE DU CITOYEN

6. Notre principale valeur ajoutée réside dans les 1.200 relations entre un citoyen et son administration flamande, que nous tentons de garder intactes chaque année,

... mais le citoyen doit naturellement nous trouver d'abord au bon moment.
... et le citoyen doit naturellement aussi comprendre le langage que nous parlons.

C'est pourquoi nous étions déjà proches du citoyen ces dernières années, et nous le serons aussi demain,

... nous continuons d'investir dans notre communication,
... nous continuons d'investir dans notre convivialité,
... nous continuons d'investir dans notre langage à l'égard du citoyen.

7. Et pour ces 1.200 citoyens qui s'adressent à nous chaque année, nous essayons de préserver la relation qu'ils entretiennent avec leur administration, de manière aussi conviviale que possible, le plus rapidement possible et aussi efficacement que possible. Cela doit souvent

pouvoir se faire dans les 3 mois suivant une plainte, et nous essayons d'éviter qu'une affaire dure plus de six mois.

Nous recourons aussi à un langage conciliant et n'employons de préférence pas les mots « plainte fondée » ou « plainte infondée ». Nous focalisons notre action sur la « réconciliation » et moins sur la « réparation », car cette réparation devrait venir, en premier lieu, du côté de l'administration flamande, n'est-ce pas ?

Mais que faisons-nous concrètement ?

2.1. Intelligent & proche du citoyen dans l'enquête, la réconciliation, la recommandation et le compte rendu

Nous enquêtons d'abord

8. Nous recourons à nos 15 normes de médiation. Elles nous orientent notamment vers une pratique administrative honnête.

Notre nouvelle norme, la 16ème, est « *l'équité* ». Elle nous permet – au-delà du contrôle marginal de la bonne administration – d'entamer le dialogue avec le pouvoir décisionnel (nous aborderons ce sujet de manière plus détaillée au point 11).

Nous n'allons pas seulement à la rencontre du citoyen de façon proche du citoyen, nous recourons aussi à une méthode d'enquête proche et respectueuse du citoyen.

Nous écoutons donc attentivement chaque citoyen. Nous l'aidons à formuler sa plainte de façon compréhensible et nous examinons le fonctionnement et la façon de travailler de l'administration flamande. Nous enquêtons de façon aussi large que nécessaire. Mais de façon efficace.

Nous consacrons du temps à « *cette plainte unique sur 1.000* », qui est « *une plainte 1.000 en 1* », car elle est représentative des plaintes de 1.000 autres citoyens, qui ont vécu exactement la même chose.

Nous concilions ensuite

9. Nous simplifions notre langage. Une fois les points de vue conciliés, nous disons « Les points de vue sont conciliés ».

Si ce n'est pas le cas, nous disons « Les points de vue ne sont pas conciliés parce que [...] ». »

Mais nous ne nous y résignons que lorsque nous avons tout essayé, y compris la mise en cause de l'autonomie de l'agence concerné. Nous franchissons cette dernière étape lors d'une ultime médiation. Sans que le plaignant en soit nécessairement informé, nous nous adressons au ministre dans ces termes : « Nous ne sommes pas d'accord pour le moment. »

Il va de soi que nous constatons toujours des points névralgiques qui n'entrent pas directement en ligne de compte pour une réconciliation, par exemple l'inaccessibilité d'un service. Dans ces cas-là, nous nous adressons au service flamand concerné en ces termes : « Il ressort de notre enquête que [...] ».

Nous faisons aussi une promesse mesurable. Nous visons une réconciliation à 100% de tout ce qui est conciliable, et nous expliquons, chaque année, comment il se fait que des plaintes de personnes ne sont pas résolues, même pas avec notre aide.

Entre aujourd'hui et 2016, notre influence doit avoir augmenté et ce nombre de plaintes non résolues doit avoir diminué.

Nous recommandons

10. Lorsque nous faisons des recommandations, nous partons de plaintes concrètes. Mais ici aussi, nous simplifions et nous réagissons, le cas échéant, rapidement.

Nous sommes ici aussi conscients du caractère modeste de notre angle d'attaque. Nous enregistrons comme une « bonne antenne » la perception des citoyens de la politique menée. Nous traçons les *contours* d'un contrôle parlementaire intelligent ou d'un service intelligent.

Ces contours ne se composent que très rarement d'un nouveau droit complémentaire. La simplification administrative et le « raisonnement sur la base de principes » exigent une « mesure moins un », ce qui signifie que nous nous demandons toujours si le traitement d'un nouveau problème ne suppose pas justement de réduire le nombre des règles de droit au lieu d'en créer de nouvelles.

Nous allons au delà notre décret

11. Nous faisons tout ce qui précède dans le respect des terrains et de la responsabilité de chacun, sans trop nous avancer. Nous maîtrisons la différence entre des pratiques administratives illégales et déplaisantes et nous accordons de l'attention tant à une perspective plus large qu'aux circonstances concrètes de chaque affaire. Nous proposons des solutions cohérentes, même lorsque de nombreuses perspectives se heurtent.

Sous le point 8, nous avons déjà dit que nous n'évitons pas le dialogue avec le monde politique. Nous voulons ainsi construire des ponts entre le citoyen et les bonnes pratiques administratives ainsi que le bon fonctionnement des pouvoirs publics flamands. Nous sommes convaincus de ce que ce dialogue sera soutenu et qu'il générera des idées.

Le nouveau médiateur a donc vite compris que son rapport annuel sur 2010 serait aussi « politique », dans le sens où il formulera des recommandations détaillées à propos de la gestion des délais raisonnables.

Une autre évolution importante est l'interpellation plus fréquente qu'autrefois du citoyen (et parfois à raison) quant à ses obligations. Une erreur citoyenne n'excuse toutefois pas une erreur des pouvoirs publics flamands.

Nous soumettons des rapports

12. Si nécessaire et assez rarement, nous sollicitons une commission parlementaire afin d'y être entendus et, naturellement, nous acceptons toute requête parlementaire à cet effet. Ensuite, nous pourrions peut-être intégrer ce dialogue dans, par exemple, un bulletin d'information, dans lequel nous informons le parlement de la manière dont nos dossiers de plaintes évoluent.

Notre rapport annuel doit mettre l'accent sur les processus qui peuvent/doivent être améliorés. Ce rapport est tout d'abord une affaire du parlement, et donc un *document parlementaire.*, que nous présentons et que nous mettons à jour de manière claire et concise lors d'une réunion du parlement, en présence du gouvernement. Nous voyons ensuite avec le Parlement ce que l'on doit faire avec le rapport. Nous organisons aussi bien entendu un événement public. Très concrètement, le rapport annuel sur l'année 2010 (que nous présenterons en juin 2011) illustrera aussi des résultats de ce plan de gestion.

2.2. Autres missions et organisation interne

13. A court terme, nous ne prenons pas d'initiatives propres dans le domaine du fonctionnement de l'intégrité ou de la meilleure protection des dénonciateurs. Nous disons très clairement au ministre de la Fonction publique que certaines situations ne seront dénoncées que si chaque dénonciateur reçoit la garantie totale que, si nécessaire, il recevra l'un des 39.999 autres emplois au sein de la fonction publique flamande.

En aval, le rapport annuel sur l'année 2010 donnera des informations sur la raison pour laquelle les pouvoirs locaux doivent surtout travailler dans un premier temps sur leur politique d'information et le traitement des plaintes administratives.

En amont, nos services de médiation seront fermement présents, en Flandre et ailleurs.

Nous verrons plus loin dans le mandat quelles sont nos missions, existantes ou éventuellement nouvelles (par exemple suite à une réforme de l'Etat). Nous nous y préparons bien entendu en interne. Nous serons prêts lorsqu'on nous appellera.

14. Le nouveau médiateur est, avec son bagage professionnel, plutôt résolu. Parallèlement, le citoyen et les administrations flamandes ont droit à un service de médiation sympathique et correct.

Le nouveau médiateur se montre aussi positif vis-à-vis de son propre décret, du personnel et des moyens. Le médiateur ne va donc pas continuellement insister pour des modifications décrétales ou pour plus de personnel ou de moyens pour son service, pour autant bien entendu que l'on puisse remplir notre propre effectif à plus de 85% (le niveau actuel).

Les conditions nécessaires sont notamment déjà présentes aujourd'hui pour travailler « *en toute indépendance et neutralité, sans instruction ou ordre provenant des pouvoirs publics* », et pour entretenir une bonne relation de travail avec le parlement et son secrétariat général.

Enfin, le médiateur considère sa propre équipe rodée comme étant un atout. Cette équipe est en mesure de combiner autonomie et créativité, ce qui est nécessaire pour constituer une valeur ajoutée. L'équipe est aussi disciplinée, dans le sens où nous offrirons cette valeur ajoutée dans un délai plus court, une fois que nous aurons simplifié nos processus et nos manières de penser.

Il est temps à présent de conclure. Nous serons proches des citoyens et nous travaillerons ensemble à une prestation de service mûrement réfléchie.

Bruxelles, le 19 novembre 2010

Bart Weekers

Guy Cloots

Heidi Daniels

Carine De Paepe

Mirella De Simone

Annemarie Hanselaer

Erwin Janssens

Chris Nestor

Karine Nijs

Johan Nootens

Ann Van den Breemt

Nan Van Zutphen

Sabine Vermeulen

Robert Willems

Post-scriptum – Ce plan de gestion se base sur des chiffres issus des rapports annuels allant jusqu'à 2009 inclus. Il s'agit des rapports annuels du Service de Médiation flamand et du point de contact infoligne flamand, que l'on retrouve sur Internet.

Voici d'autres sources :

- LANCKSWERDT, E., *Handboek burgerparticipatie*, Bruges, Die Keure, 2009.
- OST, F., et van de KERCKHOVE, M., *De la pyramide au réseau? Pour une théorie dialectique du droit*, Publ des fac St.-L. Bxl., 2002.
- Plenum 2009-2014, www.vlaamsparlement.be
- Nulmeting Pact 2020, www.vlaandereninactie.be

**SERVICE DE MEDIATION FLAMAND
2010-2016**

MALIN

&

PROCHE DU CITOYEN



Vlaamse Ombudsdienst

19 novembre 2010

PREAMBULE	3
1. UNE ADMINISTRATION FLAMANDE INTELLIGENT(E)	4
Une plus-value dans notre Etat de droit moderne	4
Avec le parlement et le gouvernement...pas contre	4
Une première ligne et une réponse intelligente	5
2. LE SERVICE DE MEDIATION : INTELLIGENT & PROCHE DU CITOYEN	5
2.1. Intelligent & proche du citoyen dans l'enquête, la réconciliation, la recommandation et le compte rendu	6
Nous enquêtons d'abord	6
Nous concilions ensuite	6
Nous recommandons	7
Nous allons au delà notre décret	7
Nous soumettons des rapports	7
2.2. Autres missions et organisation interne	8



« La Flandre se doit d'être un Etat de droit moderne.

- *Un Etat de droit, qui prend ses citoyens au sérieux.*
- *Un Etat de droit, qui prend en compte de façon objective les intérêts de ses citoyens.*
- *Un Etat de droit, qui prête l'attention nécessaire à chacun de ces intérêts.*

Les citoyens qui se sentent déçus à cet égard doivent obtenir l'attention du médiateur flamand, ce qui ne signifie pas « obtenir gain de cause ».

Le médiateur est proche du citoyen, dans le sens où il examine si les objectifs de cet Etat de droit moderne ont été réalisés à l'égard du citoyen qui vient se plaindre chez lui.

Dans ce contexte, l'administration flamande peut être convaincue de ce que le Service de Médiation flamand fait partie intégrante de la solution et qu'il dépassera les plaintes concrètes afin d'être – dans le dialogue – une plus-value contribuant à une administration flamande bien pensée.

Bart WEEKERS

PREAMBULE

1. Un médiateur flamand est nommé pour six ans. Ce plan de gestion porte sur le (premier) mandat de Bart Weekers. Son mandat a débuté le 20 septembre 2010.

Notre service est aujourd'hui actif depuis plus de 10 ans. Pendant cette période, 50.000 citoyens se sont adressés à nous. Malheureusement, des citoyens (presque 5.000 fois par an) ne frappent pas à la bonne porte chez nous, et ce sera toujours le cas à l'avenir.

Parallèlement, année après année, 1.200 citoyens tenaces nous adressent leur plainte (contre 40.295 plaintes de première ligne auprès de l'administration flamande même en 2009 et 1.713.488 contacts via les infolignes des services publics flamands).

Nous continuons de prendre très au sérieux ces 2 à 3% des « *plaintes de ces citoyens particulièrement tenaces* ».

Nous continuons de les prendre au sérieux, parce qu'elles ont droit à notre examen effectué « *en toute indépendance et neutralité, sans instruction ou contrainte de l'administration* ».

Mais nous continuons aussi de les prendre au sérieux parce que nous savons désormais, grâce à notre expérience, que ces personnes tenaces ont plus souvent raison que tort.

Nous savons aussi que nous pouvons souvent vraiment aider ces personnes dont la requête est légitime.

En même temps, nous savons que certaines de ces plaintes ne seront jamais résolues, même pas avec notre aide... et il va de soi que cela doit s'améliorer d'ici 2016.

1. UNE ADMINISTRATION FLAMANDE INTELLIGENTE

Une plus-value dans notre Etat de droit moderne

2. Notre porte restera ouverte au cours des prochaines années, et selon nos projections nous orienterons encore quelque 30.000 citoyens d'ici 2016. Nous examinerons aussi quelque 7.000 plaintes de citoyens « tenaces ». Nous savons que ces modestes chiffres reflètent que le Service de Médiation flamand ne compte que 14 personnes. L'administration flamande en compte 40.000.

Mais nous contribuons bel et bien à l'Etat de droit. Nous offrons une dimension sociale et conviviale, lorsque nous traitons ces 1.200 plaintes de citoyens tenaces et lorsque nous tentons de garder intactes 1.200 relations entre les citoyens et l'administration flamande. Nous émettons également des recommandations mûrement réfléchies.

Notre plus-value s'inscrit dans une évolution, où la pyramide du pouvoir classique devient de plus en plus un « concept et/et ». Une évolution vers une pyramide et un réseau, avec entre autres un médiateur proche du citoyen et des notions de médiation telles que « influence via la base » et « dialogue ».

Avec le parlement et le gouvernement ...pas contre

3. Afin d'incarner réellement une plus-value, nous faisons preuve « *d'une totale indépendance et neutralité, sans instruction ou contrainte de la part de l'administration* », ce qui ne nous empêche pas (justement pas !) de partager l'avis du Parlement flamand, qui est au sommet du droit constitutionnel.

Dans le *Plénum 2009-2014*, le parlement veut être le « cerbère du gouvernement » et « un législateur intelligent ».

C'est une bonne chose, car nous ne voulons pas non plus rester bien sages dans notre coin. Par contre, nous voulons transformer les plaintes intelligentes en réconciliations intelligentes et en recommandations intelligentes. Le parlement évalue ensuite si nos recommandations sont des éléments constructifs, lorsque le parlement lui-même fait des lois intelligentes ou lorsque le parlement stimule le gouvernement à une administration flamande bien pensée.

Il va naturellement de soi que nous souscrivons à l'objectif 19 du Pacte 2020 (Vlaanderen in Actie – La Flandre en Action). L'objectif consiste à obtenir d'ici 2020 une administration flamande plus efficace par le biais d'une implication sociale plus importante.

Cela signifie entre autres aussi que la Flandre devient plus efficace en tirant les leçons des plaintes de citoyens et qu'elle devient toujours plus conviviale.

Une première ligne et une réponse intelligente

4. Nous rêvons d'une administration flamande qui rende notre service superflu. Il est, en effet, 1.200 fois mieux qu'un citoyen se réconcilie avec son administration sans aucune intervention externe. Malheureusement, l'administration flamande n'en sera pas encore là en 2016. Mais le fait est, tout d'abord, que les services publics flamands VEULENT devenir encore meilleurs. C'est pourquoi nous voulons conforter, au maximum, dans leur rôle, les personnes qui traitent les plaintes en première ligne.

Malheureusement encore, à peine 10 ans après le décret relatif aux plaintes, il existe toujours (quelques) administrations flamandes qui n'y souscrivent pas. Ces administrations ne sont pas nos amies.

Nous allons d'ailleurs aussi expliquer comment nous gérons personnellement le cas des citoyens qui se plaignent de nous. Nous provoquons ensuite aussi un « *feed-back des citoyens à notre égard* ».

5. En outre, le monde ne va pas devenir plus simple au cours des prochaines années. Seules des mesures politiques soutenues peuvent faire en sorte que le citoyen « *frappe vraiment beaucoup moins à la mauvaise porte* ». Encore une fois, notre rôle est modeste.

Il va de soi que nous devons (continuer de) guider toute « *personne frappant à la mauvaise porte* » vers la bonne porte. Nous intervenons évidemment de façon conviviale, et le citoyen apprend dans la semaine ouvrable où il en est.

Par ailleurs, nous mettons tout en œuvre pour renforcer notre *front office*. Nous assurons aussi des solutions informatiques intelligentes et nous collaborons avec le Commissaire aux droits de l'enfant.

Nous abordons des questions de médiation typiques, comme la confidentialité de l'action du service de médiation, avec nos collègues du CPMO (Concertation Permanente des Médiateurs et Ombudsmans).

2. LE SERVICE DE MEDIATION : INTELLIGENT & PROCHE DU CITOYEN

6. Notre principale valeur ajoutée réside dans les 1.200 relations entre un citoyen et son administration flamande, que nous tentons de garder intactes chaque année,

... mais le citoyen doit naturellement nous trouver d'abord au bon moment.
... et le citoyen doit naturellement aussi comprendre le langage que nous parlons.

C'est pourquoi nous étions déjà proches du citoyen ces dernières années, et nous le serons aussi demain,

... nous continuons d'investir dans notre communication,
... nous continuons d'investir dans notre convivialité,
... nous continuons d'investir dans notre langage à l'égard du citoyen.

7. Et pour ces 1.200 citoyens qui s'adressent à nous chaque année, nous essayons de préserver la relation qu'ils entretiennent avec leur administration, de manière aussi conviviale que possible, le plus rapidement possible et aussi efficacement que possible. Cela doit souvent

pouvoir se faire dans les 3 mois suivant une plainte, et nous essayons d'éviter qu'une affaire dure plus de six mois.

Nous recourons aussi à un langage conciliant et n'employons de préférence pas les mots « plainte fondée » ou « plainte infondée ». Nous focalisons notre action sur la « réconciliation » et moins sur la « réparation », car cette réparation devrait venir, en premier lieu, du côté de l'administration flamande, n'est-ce pas ?

Mais que faisons-nous concrètement ?

2.1. Intelligent & proche du citoyen dans l'enquête, la réconciliation, la recommandation et le compte rendu

Nous enquêtons d'abord

8. Nous recourons à nos 15 normes de médiation. Elles nous orientent notamment vers une pratique administrative honnête.

Notre nouvelle norme, la 16ème, est « *l'équité* ». Elle nous permet – au-delà du contrôle marginal de la bonne administration – d'entamer le dialogue avec le pouvoir décisionnel (nous aborderons ce sujet de manière plus détaillée au point 11).

Nous n'allons pas seulement à la rencontre du citoyen de façon proche du citoyen, nous recourons aussi à une méthode d'enquête proche et respectueuse du citoyen.

Nous écoutons donc attentivement chaque citoyen. Nous l'aidons à formuler sa plainte de façon compréhensible et nous examinons le fonctionnement et la façon de travailler de l'administration flamande. Nous enquêtons de façon aussi large que nécessaire. Mais de façon efficace.

Nous consacrons du temps à « *cette plainte unique sur 1.000* », qui est « *une plainte 1.000 en 1* », car elle est représentative des plaintes de 1.000 autres citoyens, qui ont vécu exactement la même chose.

Nous concilions ensuite

9. Nous simplifions notre langage. Une fois les points de vue conciliés, nous disons « Les points de vue sont conciliés ».

Si ce n'est pas le cas, nous disons « Les points de vue ne sont pas conciliés parce que [...] ». »

Mais nous ne nous y résignons que lorsque nous avons tout essayé, y compris la mise en cause de l'autonomie de l'agence concerné. Nous franchissons cette dernière étape lors d'une ultime médiation. Sans que le plaignant en soit nécessairement informé, nous nous adressons au ministre dans ces termes : « Nous ne sommes pas d'accord pour le moment. »

Il va de soi que nous constatons toujours des points névralgiques qui n'entrent pas directement en ligne de compte pour une réconciliation, par exemple l'inaccessibilité d'un service. Dans ces cas-là, nous nous adressons au service flamand concerné en ces termes : « Il ressort de notre enquête que [...] ».

Nous faisons aussi une promesse mesurable. Nous visons une réconciliation à 100% de tout ce qui est conciliable, et nous expliquons, chaque année, comment il se fait que des plaintes de personnes ne sont pas résolues, même pas avec notre aide.

Entre aujourd'hui et 2016, notre influence doit avoir augmenté et ce nombre de plaintes non résolues doit avoir diminué.

Nous recommandons

10. Lorsque nous faisons des recommandations, nous partons de plaintes concrètes. Mais ici aussi, nous simplifions et nous réagissons, le cas échéant, rapidement.

Nous sommes ici aussi conscients du caractère modeste de notre angle d'attaque. Nous enregistrons comme une « bonne antenne » la perception des citoyens de la politique menée. Nous traçons les *contours* d'un contrôle parlementaire intelligent ou d'un service intelligent.

Ces contours ne se composent que très rarement d'un nouveau droit complémentaire. La simplification administrative et le « raisonnement sur la base de principes » exigent une « mesure moins un », ce qui signifie que nous nous demandons toujours si le traitement d'un nouveau problème ne suppose pas justement de réduire le nombre des règles de droit au lieu d'en créer de nouvelles.

Nous allons au delà notre décret

11. Nous faisons tout ce qui précède dans le respect des terrains et de la responsabilité de chacun, sans trop nous avancer. Nous maîtrisons la différence entre des pratiques administratives illégales et déplaisantes et nous accordons de l'attention tant à une perspective plus large qu'aux circonstances concrètes de chaque affaire. Nous proposons des solutions cohérentes, même lorsque de nombreuses perspectives se heurtent.

Sous le point 8, nous avons déjà dit que nous n'évitons pas le dialogue avec le monde politique. Nous voulons ainsi construire des ponts entre le citoyen et les bonnes pratiques administratives ainsi que le bon fonctionnement des pouvoirs publics flamands. Nous sommes convaincus de ce que ce dialogue sera soutenu et qu'il générera des idées.

Le nouveau médiateur a donc vite compris que son rapport annuel sur 2010 serait aussi « politique », dans le sens où il formulera des recommandations détaillées à propos de la gestion des délais raisonnables.

Une autre évolution importante est l'interpellation plus fréquente qu'autrefois du citoyen (et parfois à raison) quant à ses obligations. Une erreur citoyenne n'excuse toutefois pas une erreur des pouvoirs publics flamands.

Nous soumettons des rapports

12. Si nécessaire et assez rarement, nous sollicitons une commission parlementaire afin d'y être entendus et, naturellement, nous acceptons toute requête parlementaire à cet effet. Ensuite, nous pourrions peut-être intégrer ce dialogue dans, par exemple, un bulletin d'information, dans lequel nous informons le parlement de la manière dont nos dossiers de plaintes évoluent.

Notre rapport annuel doit mettre l'accent sur les processus qui peuvent/doivent être améliorés. Ce rapport est tout d'abord une affaire du parlement, et donc un *document parlementaire*, que nous présentons et que nous mettons à jour de manière claire et concise lors d'une réunion du parlement, en présence du gouvernement. Nous voyons ensuite avec le Parlement ce que l'on doit faire avec le rapport. Nous organisons aussi bien entendu un événement public. Très concrètement, le rapport annuel sur l'année 2010 (que nous présenterons en juin 2011) illustrera aussi des résultats de ce plan de gestion.

2.2. Autres missions et organisation interne

13. A court terme, nous ne prenons pas d'initiatives propres dans le domaine du fonctionnement de l'intégrité ou de la meilleure protection des dénonciateurs. Nous disons très clairement au ministre de la Fonction publique que certaines situations ne seront dénoncées que si chaque dénonciateur reçoit la garantie totale que, si nécessaire, il recevra l'un des 39.999 autres emplois au sein de la fonction publique flamande.

En aval, le rapport annuel sur l'année 2010 donnera des informations sur la raison pour laquelle les pouvoirs locaux doivent surtout travailler dans un premier temps sur leur politique d'information et le traitement des plaintes administratives.

En amont, nos services de médiation seront fermement présents, en Flandre et ailleurs.

Nous verrons plus loin dans le mandat quelles sont nos missions, existantes ou éventuellement nouvelles (par exemple suite à une réforme de l'Etat). Nous nous y préparons bien entendu en interne. Nous serons prêts lorsqu'on nous appellera.

14. Le nouveau médiateur est, avec son bagage professionnel, plutôt résolu. Parallèlement, le citoyen et les administrations flamandes ont droit à un service de médiation sympathique et correct.

Le nouveau médiateur se montre aussi positif vis-à-vis de son propre décret, du personnel et des moyens. Le médiateur ne va donc pas continuellement insister pour des modifications décrétales ou pour plus de personnel ou de moyens pour son service, pour autant bien entendu que l'on puisse remplir notre propre effectif à plus de 85% (le niveau actuel).

Les conditions nécessaires sont notamment déjà présentes aujourd'hui pour travailler « *en toute indépendance et neutralité, sans instruction ou ordre provenant des pouvoirs publics* », et pour entretenir une bonne relation de travail avec le parlement et son secrétariat général.

Enfin, le médiateur considère sa propre équipe rodée comme étant un atout. Cette équipe est en mesure de combiner autonomie et créativité, ce qui est nécessaire pour constituer une valeur ajoutée. L'équipe est aussi disciplinée, dans le sens où nous offrirons cette valeur ajoutée dans un délai plus court, une fois que nous aurons simplifié nos processus et nos manières de penser.

Il est temps à présent de conclure. Nous serons proches des citoyens et nous travaillerons ensemble à une prestation de service mûrement réfléchie.

Bruxelles, le 19 novembre 2010



Bart Weekers



Guy Cloots



Heidi Daniels



Carine De Paepe



Mirella De Simone



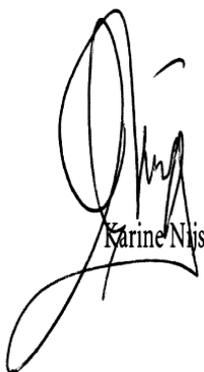
Annemarie Hanselaer



Erwin Janssens



Chris Nestor



Karine Nijs



Johan Nootens



Ann Van den Breemt



Nan Van Zutphen



Sabine Vermeulen



Robert Willems

Post-scriptum – Ce plan de gestion se base sur des chiffres issus des rapports annuels allant jusqu'à 2009 inclus. Il s'agit des rapports annuels du Service de Médiation flamand et du point de contact infoligne flamand, que l'on retrouve sur Internet.

Voici d'autres sources :

- LANCKSWERDT, E., *Handboek burgerparticipatie*, Bruges, Die Keure, 2009.
- OST, F., et van de KERCKHOVE, M., *De la pyramide au réseau? Pour une théorie dialectique du droit*, Publ des fac St.-L. Bxl., 2002.
- Plenum 2009-2014, www.vlaamsparlement.be
- Nulmeting Pact 2020, www.vlaandereninactie.be

**SERVICE DE MEDIATION FLAMAND
2010-2016**

MALIN

&

PROCHE DU CITOYEN



Vlaamse Ombudsdienst

19 novembre 2010

PREAMBULE	3
1. UNE ADMINISTRATION FLAMANDE INTELLIGENT(E)	4
Une plus-value dans notre Etat de droit moderne	4
Avec le parlement et le gouvernement...pas contre	4
Une première ligne et une réponse intelligente	5
2. LE SERVICE DE MEDIATION : INTELLIGENT & PROCHE DU CITOYEN	5
2.1. Intelligent & proche du citoyen dans l'enquête, la réconciliation, la recommandation et le compte rendu	6
Nous enquêtons d'abord	6
Nous concilions ensuite	6
Nous recommandons	7
Nous allons au delà notre décret	7
Nous soumettons des rapports	7
2.2. Autres missions et organisation interne	8



« La Flandre se doit d'être un Etat de droit moderne.

- *Un Etat de droit, qui prend ses citoyens au sérieux.*
- *Un Etat de droit, qui prend en compte de façon objective les intérêts de ses citoyens.*
- *Un Etat de droit, qui prête l'attention nécessaire à chacun de ces intérêts.*

Les citoyens qui se sentent déçus à cet égard doivent obtenir l'attention du médiateur flamand, ce qui ne signifie pas « obtenir gain de cause ».

Le médiateur est proche du citoyen, dans le sens où il examine si les objectifs de cet Etat de droit moderne ont été réalisés à l'égard du citoyen qui vient se plaindre chez lui.

Dans ce contexte, l'administration flamande peut être convaincue de ce que le Service de Médiation flamand fait partie intégrante de la solution et qu'il dépassera les plaintes concrètes afin d'être – dans le dialogue – une plus-value contribuant à une administration flamande bien pensée.

Bart WEEKERS

PREAMBULE

1. Un médiateur flamand est nommé pour six ans. Ce plan de gestion porte sur le (premier) mandat de Bart Weekers. Son mandat a débuté le 20 septembre 2010.

Notre service est aujourd'hui actif depuis plus de 10 ans. Pendant cette période, 50.000 citoyens se sont adressés à nous. Malheureusement, des citoyens (presque 5.000 fois par an) ne frappent pas à la bonne porte chez nous, et ce sera toujours le cas à l'avenir.

Parallèlement, année après année, 1.200 citoyens tenaces nous adressent leur plainte (contre 40.295 plaintes de première ligne auprès de l'administration flamande même en 2009 et 1.713.488 contacts via les infolignes des services publics flamands).

Nous continuons de prendre très au sérieux ces 2 à 3% des « *plaintes de ces citoyens particulièrement tenaces* ».

Nous continuons de les prendre au sérieux, parce qu'elles ont droit à notre examen effectué « *en toute indépendance et neutralité, sans instruction ou contrainte de l'administration* ».

Mais nous continuons aussi de les prendre au sérieux parce que nous savons désormais, grâce à notre expérience, que ces personnes tenaces ont plus souvent raison que tort.

Nous savons aussi que nous pouvons souvent vraiment aider ces personnes dont la requête est légitime.

En même temps, nous savons que certaines de ces plaintes ne seront jamais résolues, même pas avec notre aide... et il va de soi que cela doit s'améliorer d'ici 2016.

1. UNE ADMINISTRATION FLAMANDE INTELLIGENTE

Une plus-value dans notre Etat de droit moderne

2. Notre porte restera ouverte au cours des prochaines années, et selon nos projections nous orienterons encore quelque 30.000 citoyens d'ici 2016. Nous examinerons aussi quelque 7.000 plaintes de citoyens « tenaces ». Nous savons que ces modestes chiffres reflètent que le Service de Médiation flamand ne compte que 14 personnes. L'administration flamande en compte 40.000.

Mais nous contribuons bel et bien à l'Etat de droit. Nous offrons une dimension sociale et conviviale, lorsque nous traitons ces 1.200 plaintes de citoyens tenaces et lorsque nous tentons de garder intactes 1.200 relations entre les citoyens et l'administration flamande. Nous émettons également des recommandations mûrement réfléchies.

Notre plus-value s'inscrit dans une évolution, où la pyramide du pouvoir classique devient de plus en plus un « concept et/et ». Une évolution vers une pyramide et un réseau, avec entre autres un médiateur proche du citoyen et des notions de médiation telles que « influence via la base » et « dialogue ».

Avec le parlement et le gouvernement ...pas contre

3. Afin d'incarner réellement une plus-value, nous faisons preuve « *d'une totale indépendance et neutralité, sans instruction ou contrainte de la part de l'administration* », ce qui ne nous empêche pas (justement pas !) de partager l'avis du Parlement flamand, qui est au sommet du droit constitutionnel.

Dans le *Plénum 2009-2014*, le parlement veut être le « cerbère du gouvernement » et « un législateur intelligent ».

C'est une bonne chose, car nous ne voulons pas non plus rester bien sages dans notre coin. Par contre, nous voulons transformer les plaintes intelligentes en réconciliations intelligentes et en recommandations intelligentes. Le parlement évalue ensuite si nos recommandations sont des éléments constructifs, lorsque le parlement lui-même fait des lois intelligentes ou lorsque le parlement stimule le gouvernement à une administration flamande bien pensée.

Il va naturellement de soi que nous souscrivons à l'objectif 19 du Pacte 2020 (Vlaanderen in Actie – La Flandre en Action). L'objectif consiste à obtenir d'ici 2020 une administration flamande plus efficace par le biais d'une implication sociale plus importante.

Cela signifie entre autres aussi que la Flandre devient plus efficace en tirant les leçons des plaintes de citoyens et qu'elle devient toujours plus conviviale.

Une première ligne et une réponse intelligente

4. Nous rêvons d'une administration flamande qui rende notre service superflu. Il est, en effet, 1.200 fois mieux qu'un citoyen se réconcilie avec son administration sans aucune intervention externe. Malheureusement, l'administration flamande n'en sera pas encore là en 2016. Mais le fait est, tout d'abord, que les services publics flamands VEULENT devenir encore meilleurs. C'est pourquoi nous voulons conforter, au maximum, dans leur rôle, les personnes qui traitent les plaintes en première ligne.

Malheureusement encore, à peine 10 ans après le décret relatif aux plaintes, il existe toujours (quelques) administrations flamandes qui n'y souscrivent pas. Ces administrations ne sont pas nos amies.

Nous allons d'ailleurs aussi expliquer comment nous gérons personnellement le cas des citoyens qui se plaignent de nous. Nous provoquons ensuite aussi un « *feed-back des citoyens à notre égard* ».

5. En outre, le monde ne va pas devenir plus simple au cours des prochaines années. Seules des mesures politiques soutenues peuvent faire en sorte que le citoyen « *frappe vraiment beaucoup moins à la mauvaise porte* ». Encore une fois, notre rôle est modeste.

Il va de soi que nous devons (continuer de) guider toute « *personne frappant à la mauvaise porte* » vers la bonne porte. Nous intervenons évidemment de façon conviviale, et le citoyen apprend dans la semaine ouvrable où il en est.

Par ailleurs, nous mettons tout en œuvre pour renforcer notre *front office*. Nous assurons aussi des solutions informatiques intelligentes et nous collaborons avec le Commissaire aux droits de l'enfant.

Nous abordons des questions de médiation typiques, comme la confidentialité de l'action du service de médiation, avec nos collègues du CPMO (Concertation Permanente des Médiateurs et Ombudsmans).

2. LE SERVICE DE MEDIATION : INTELLIGENT & PROCHE DU CITOYEN

6. Notre principale valeur ajoutée réside dans les 1.200 relations entre un citoyen et son administration flamande, que nous tentons de garder intactes chaque année,

... mais le citoyen doit naturellement nous trouver d'abord au bon moment.
... et le citoyen doit naturellement aussi comprendre le langage que nous parlons.

C'est pourquoi nous étions déjà proches du citoyen ces dernières années, et nous le serons aussi demain,

... nous continuons d'investir dans notre communication,
... nous continuons d'investir dans notre convivialité,
... nous continuons d'investir dans notre langage à l'égard du citoyen.

7. Et pour ces 1.200 citoyens qui s'adressent à nous chaque année, nous essayons de préserver la relation qu'ils entretiennent avec leur administration, de manière aussi conviviale que possible, le plus rapidement possible et aussi efficacement que possible. Cela doit souvent

pouvoir se faire dans les 3 mois suivant une plainte, et nous essayons d'éviter qu'une affaire dure plus de six mois.

Nous recourons aussi à un langage conciliant et n'employons de préférence pas les mots « plainte fondée » ou « plainte infondée ». Nous focalisons notre action sur la « réconciliation » et moins sur la « réparation », car cette réparation devrait venir, en premier lieu, du côté de l'administration flamande, n'est-ce pas ?

Mais que faisons-nous concrètement ?

2.1. Intelligent & proche du citoyen dans l'enquête, la réconciliation, la recommandation et le compte rendu

Nous enquêtons d'abord

8. Nous recourons à nos 15 normes de médiation. Elles nous orientent notamment vers une pratique administrative honnête.

Notre nouvelle norme, la 16ème, est « l'équité ». Elle nous permet – au-delà du contrôle marginal de la bonne administration – d'entamer le dialogue avec le pouvoir décisionnel (nous aborderons ce sujet de manière plus détaillée au point 11).

Nous n'allons pas seulement à la rencontre du citoyen de façon proche du citoyen, nous recourons aussi à une méthode d'enquête proche et respectueuse du citoyen.

Nous écoutons donc attentivement chaque citoyen. Nous l'aidons à formuler sa plainte de façon compréhensible et nous examinons le fonctionnement et la façon de travailler de l'administration flamande. Nous enquêtons de façon aussi large que nécessaire. Mais de façon efficace.

Nous consacrons du temps à « *cette plainte unique sur 1.000* », qui est « *une plainte 1.000 en 1* », car elle est représentative des plaintes de 1.000 autres citoyens, qui ont vécu exactement la même chose.

Nous concilions ensuite

9. Nous simplifions notre langage. Une fois les points de vue conciliés, nous disons « Les points de vue sont conciliés ».

Si ce n'est pas le cas, nous disons « Les points de vue ne sont pas conciliés parce que [...] ». »

Mais nous ne nous y résignons que lorsque nous avons tout essayé, y compris la mise en cause de l'autonomie de l'agence concerné. Nous franchissons cette dernière étape lors d'une ultime médiation. Sans que le plaignant en soit nécessairement informé, nous nous adressons au ministre dans ces termes : « Nous ne sommes pas d'accord pour le moment. »

Il va de soi que nous constatons toujours des points névralgiques qui n'entrent pas directement en ligne de compte pour une réconciliation, par exemple l'inaccessibilité d'un service. Dans ces cas-là, nous nous adressons au service flamand concerné en ces termes : « Il ressort de notre enquête que [...] ».

Nous faisons aussi une promesse mesurable. Nous visons une réconciliation à 100% de tout ce qui est conciliable, et nous expliquons, chaque année, comment il se fait que des plaintes de personnes ne sont pas résolues, même pas avec notre aide.

Entre aujourd'hui et 2016, notre influence doit avoir augmenté et ce nombre de plaintes non résolues doit avoir diminué.

Nous recommandons

10. Lorsque nous faisons des recommandations, nous partons de plaintes concrètes. Mais ici aussi, nous simplifions et nous réagissons, le cas échéant, rapidement.

Nous sommes ici aussi conscients du caractère modeste de notre angle d'attaque. Nous enregistrons comme une « bonne antenne » la perception des citoyens de la politique menée. Nous traçons les *contours* d'un contrôle parlementaire intelligent ou d'un service intelligent.

Ces contours ne se composent que très rarement d'un nouveau droit complémentaire. La simplification administrative et le « raisonnement sur la base de principes » exigent une « mesure moins un », ce qui signifie que nous nous demandons toujours si le traitement d'un nouveau problème ne suppose pas justement de réduire le nombre des règles de droit au lieu d'en créer de nouvelles.

Nous allons au delà notre décret

11. Nous faisons tout ce qui précède dans le respect des terrains et de la responsabilité de chacun, sans trop nous avancer. Nous maîtrisons la différence entre des pratiques administratives illégales et déplaisantes et nous accordons de l'attention tant à une perspective plus large qu'aux circonstances concrètes de chaque affaire. Nous proposons des solutions cohérentes, même lorsque de nombreuses perspectives se heurtent.

Sous le point 8, nous avons déjà dit que nous n'évitons pas le dialogue avec le monde politique. Nous voulons ainsi construire des ponts entre le citoyen et les bonnes pratiques administratives ainsi que le bon fonctionnement des pouvoirs publics flamands. Nous sommes convaincus de ce que ce dialogue sera soutenu et qu'il générera des idées.

Le nouveau médiateur a donc vite compris que son rapport annuel sur 2010 serait aussi « politique », dans le sens où il formulera des recommandations détaillées à propos de la gestion des délais raisonnables.

Une autre évolution importante est l'interpellation plus fréquente qu'autrefois du citoyen (et parfois à raison) quant à ses obligations. Une erreur citoyenne n'excuse toutefois pas une erreur des pouvoirs publics flamands.

Nous soumettons des rapports

12. Si nécessaire et assez rarement, nous sollicitons une commission parlementaire afin d'y être entendus et, naturellement, nous acceptons toute requête parlementaire à cet effet. Ensuite, nous pourrions peut-être intégrer ce dialogue dans, par exemple, un bulletin d'information, dans lequel nous informons le parlement de la manière dont nos dossiers de plaintes évoluent.

Notre rapport annuel doit mettre l'accent sur les processus qui peuvent/doivent être améliorés. Ce rapport est tout d'abord une affaire du parlement, et donc un *document parlementaire.*, que nous présentons et que nous mettons à jour de manière claire et concise lors d'une réunion du parlement, en présence du gouvernement. Nous voyons ensuite avec le Parlement ce que l'on doit faire avec le rapport. Nous organisons aussi bien entendu un événement public. Très concrètement, le rapport annuel sur l'année 2010 (que nous présenterons en juin 2011) illustrera aussi des résultats de ce plan de gestion.

2.2. Autres missions et organisation interne

13. A court terme, nous ne prenons pas d'initiatives propres dans le domaine du fonctionnement de l'intégrité ou de la meilleure protection des dénonciateurs. Nous disons très clairement au ministre de la Fonction publique que certaines situations ne seront dénoncées que si chaque dénonciateur reçoit la garantie totale que, si nécessaire, il recevra l'un des 39.999 autres emplois au sein de la fonction publique flamande.

En aval, le rapport annuel sur l'année 2010 donnera des informations sur la raison pour laquelle les pouvoirs locaux doivent surtout travailler dans un premier temps sur leur politique d'information et le traitement des plaintes administratives.

En amont, nos services de médiation seront fermement présents, en Flandre et ailleurs.

Nous verrons plus loin dans le mandat quelles sont nos missions, existantes ou éventuellement nouvelles (par exemple suite à une réforme de l'Etat). Nous nous y préparons bien entendu en interne. Nous serons prêts lorsqu'on nous appellera.

14. Le nouveau médiateur est, avec son bagage professionnel, plutôt résolu. Parallèlement, le citoyen et les administrations flamandes ont droit à un service de médiation sympathique et correct.

Le nouveau médiateur se montre aussi positif vis-à-vis de son propre décret, du personnel et des moyens. Le médiateur ne va donc pas continuellement insister pour des modifications décrétales ou pour plus de personnel ou de moyens pour son service, pour autant bien entendu que l'on puisse remplir notre propre effectif à plus de 85% (le niveau actuel).

Les conditions nécessaires sont notamment déjà présentes aujourd'hui pour travailler « *en toute indépendance et neutralité, sans instruction ou ordre provenant des pouvoirs publics* », et pour entretenir une bonne relation de travail avec le parlement et son secrétariat général.

Enfin, le médiateur considère sa propre équipe rodée comme étant un atout. Cette équipe est en mesure de combiner autonomie et créativité, ce qui est nécessaire pour constituer une valeur ajoutée. L'équipe est aussi disciplinée, dans le sens où nous offrirons cette valeur ajoutée dans un délai plus court, une fois que nous aurons simplifié nos processus et nos manières de penser.

Il est temps à présent de conclure. Nous serons proches des citoyens et nous travaillerons ensemble à une prestation de service mûrement réfléchie.

Bruxelles, le 19 novembre 2010



Bart Weekers



Guy Cloots



Heidi Daniels



Carine De Paepe



Mirella De Simone



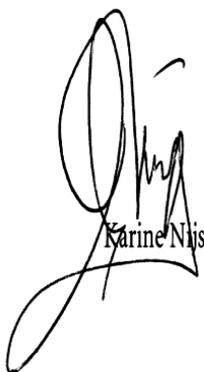
Annemarie Hanselaer



Erwin Janssens



Chris Nestor



Karine Nijs



Johan Nootens



Ann Van den Breemt



Nan Van Zutphen



Sabine Vermeulen



Robert Willems

Post-scriptum – Ce plan de gestion se base sur des chiffres issus des rapports annuels allant jusqu'à 2009 inclus. Il s'agit des rapports annuels du Service de Médiation flamand et du point de contact infoligne flamand, que l'on retrouve sur Internet.

Voici d'autres sources :

- LANCKSWERDT, E., *Handboek burgerparticipatie*, Bruges, Die Keure, 2009.
- OST, F., et van de KERCKHOVE, M., *De la pyramide au réseau? Pour une théorie dialectique du droit*, Publ des fac St.-L. Bxl., 2002.
- Plenum 2009-2014, www.vlaamsparlement.be
- Nulmeting Pact 2020, www.vlaandereninactie.be

**SERVICE DE MEDIATION FLAMAND
2010-2016**

MALIN

&

PROCHE DU CITOYEN



Vlaamse Ombudsdienst

19 novembre 2010

PREAMBULE	3
1. UNE ADMINISTRATION FLAMANDE INTELLIGENT(E)	4
Une plus-value dans notre Etat de droit moderne	4
Avec le parlement et le gouvernement...pas contre	4
Une première ligne et une réponse intelligente	5
2. LE SERVICE DE MEDIATION : INTELLIGENT & PROCHE DU CITOYEN	5
2.1. Intelligent & proche du citoyen dans l'enquête, la réconciliation, la recommandation et le compte rendu	6
Nous enquêtons d'abord	6
Nous concilions ensuite	6
Nous recommandons	7
Nous allons au delà notre décret	7
Nous soumettons des rapports	7
2.2. Autres missions et organisation interne	8



« La Flandre se doit d'être un Etat de droit moderne.

- *Un Etat de droit, qui prend ses citoyens au sérieux.*
- *Un Etat de droit, qui prend en compte de façon objective les intérêts de ses citoyens.*
- *Un Etat de droit, qui prête l'attention nécessaire à chacun de ces intérêts.*

Les citoyens qui se sentent déçus à cet égard doivent obtenir l'attention du médiateur flamand, ce qui ne signifie pas « obtenir gain de cause ».

Le médiateur est proche du citoyen, dans le sens où il examine si les objectifs de cet Etat de droit moderne ont été réalisés à l'égard du citoyen qui vient se plaindre chez lui.

Dans ce contexte, l'administration flamande peut être convaincue de ce que le Service de Médiation flamand fait partie intégrante de la solution et qu'il dépassera les plaintes concrètes afin d'être – dans le dialogue – une plus-value contribuant à une administration flamande bien pensée.

Bart WEEKERS

PREAMBULE

1. Un médiateur flamand est nommé pour six ans. Ce plan de gestion porte sur le (premier) mandat de Bart Weekers. Son mandat a débuté le 20 septembre 2010.

Notre service est aujourd'hui actif depuis plus de 10 ans. Pendant cette période, 50.000 citoyens se sont adressés à nous. Malheureusement, des citoyens (presque 5.000 fois par an) ne frappent pas à la bonne porte chez nous, et ce sera toujours le cas à l'avenir.

Parallèlement, année après année, 1.200 citoyens tenaces nous adressent leur plainte (contre 40.295 plaintes de première ligne auprès de l'administration flamande même en 2009 et 1.713.488 contacts via les infolignes des services publics flamands).

Nous continuons de prendre très au sérieux ces 2 à 3% des « *plaintes de ces citoyens particulièrement tenaces* ».

Nous continuons de les prendre au sérieux, parce qu'elles ont droit à notre examen effectué « *en toute indépendance et neutralité, sans instruction ou contrainte de l'administration* ».

Mais nous continuons aussi de les prendre au sérieux parce que nous savons désormais, grâce à notre expérience, que ces personnes tenaces ont plus souvent raison que tort.

Nous savons aussi que nous pouvons souvent vraiment aider ces personnes dont la requête est légitime.

En même temps, nous savons que certaines de ces plaintes ne seront jamais résolues, même pas avec notre aide... et il va de soi que cela doit s'améliorer d'ici 2016.

1. UNE ADMINISTRATION FLAMANDE INTELLIGENTE

Une plus-value dans notre Etat de droit moderne

2. Notre porte restera ouverte au cours des prochaines années, et selon nos projections nous orienterons encore quelque 30.000 citoyens d'ici 2016. Nous examinerons aussi quelque 7.000 plaintes de citoyens « tenaces ». Nous savons que ces modestes chiffres reflètent que le Service de Médiation flamand ne compte que 14 personnes. L'administration flamande en compte 40.000.

Mais nous contribuons bel et bien à l'Etat de droit. Nous offrons une dimension sociale et conviviale, lorsque nous traitons ces 1.200 plaintes de citoyens tenaces et lorsque nous tentons de garder intactes 1.200 relations entre les citoyens et l'administration flamande. Nous émettons également des recommandations mûrement réfléchies.

Notre plus-value s'inscrit dans une évolution, où la pyramide du pouvoir classique devient de plus en plus un « concept et/et ». Une évolution vers une pyramide et un réseau, avec entre autres un médiateur proche du citoyen et des notions de médiation telles que « influence via la base » et « dialogue ».

Avec le parlement et le gouvernement ...pas contre

3. Afin d'incarner réellement une plus-value, nous faisons preuve « *d'une totale indépendance et neutralité, sans instruction ou contrainte de la part de l'administration* », ce qui ne nous empêche pas (justement pas !) de partager l'avis du Parlement flamand, qui est au sommet du droit constitutionnel.

Dans le *Plénum 2009-2014*, le parlement veut être le « cerbère du gouvernement » et « un législateur intelligent ».

C'est une bonne chose, car nous ne voulons pas non plus rester bien sages dans notre coin. Par contre, nous voulons transformer les plaintes intelligentes en réconciliations intelligentes et en recommandations intelligentes. Le parlement évalue ensuite si nos recommandations sont des éléments constructifs, lorsque le parlement lui-même fait des lois intelligentes ou lorsque le parlement stimule le gouvernement à une administration flamande bien pensée.

Il va naturellement de soi que nous souscrivons à l'objectif 19 du Pacte 2020 (Vlaanderen in Actie – La Flandre en Action). L'objectif consiste à obtenir d'ici 2020 une administration flamande plus efficace par le biais d'une implication sociale plus importante.

Cela signifie entre autres aussi que la Flandre devient plus efficace en tirant les leçons des plaintes de citoyens et qu'elle devient toujours plus conviviale.

Une première ligne et une réponse intelligente

4. Nous rêvons d'une administration flamande qui rende notre service superflu. Il est, en effet, 1.200 fois mieux qu'un citoyen se réconcilie avec son administration sans aucune intervention externe. Malheureusement, l'administration flamande n'en sera pas encore là en 2016. Mais le fait est, tout d'abord, que les services publics flamands VEULENT devenir encore meilleurs. C'est pourquoi nous voulons conforter, au maximum, dans leur rôle, les personnes qui traitent les plaintes en première ligne.

Malheureusement encore, à peine 10 ans après le décret relatif aux plaintes, il existe toujours (quelques) administrations flamandes qui n'y souscrivent pas. Ces administrations ne sont pas nos amies.

Nous allons d'ailleurs aussi expliquer comment nous gérons personnellement le cas des citoyens qui se plaignent de nous. Nous provoquons ensuite aussi un « *feed-back des citoyens à notre égard* ».

5. En outre, le monde ne va pas devenir plus simple au cours des prochaines années. Seules des mesures politiques soutenues peuvent faire en sorte que le citoyen « *frappe vraiment beaucoup moins à la mauvaise porte* ». Encore une fois, notre rôle est modeste.

Il va de soi que nous devons (continuer de) guider toute « *personne frappant à la mauvaise porte* » vers la bonne porte. Nous intervenons évidemment de façon conviviale, et le citoyen apprend dans la semaine ouvrable où il en est.

Par ailleurs, nous mettons tout en œuvre pour renforcer notre *front office*. Nous assurons aussi des solutions informatiques intelligentes et nous collaborons avec le Commissaire aux droits de l'enfant.

Nous abordons des questions de médiation typiques, comme la confidentialité de l'action du service de médiation, avec nos collègues du CPMO (Concertation Permanente des Médiateurs et Ombudsmans).

2. LE SERVICE DE MEDIATION : INTELLIGENT & PROCHE DU CITOYEN

6. Notre principale valeur ajoutée réside dans les 1.200 relations entre un citoyen et son administration flamande, que nous tentons de garder intactes chaque année,

... mais le citoyen doit naturellement nous trouver d'abord au bon moment.
... et le citoyen doit naturellement aussi comprendre le langage que nous parlons.

C'est pourquoi nous étions déjà proches du citoyen ces dernières années, et nous le serons aussi demain,

... nous continuons d'investir dans notre communication,
... nous continuons d'investir dans notre convivialité,
... nous continuons d'investir dans notre langage à l'égard du citoyen.

7. Et pour ces 1.200 citoyens qui s'adressent à nous chaque année, nous essayons de préserver la relation qu'ils entretiennent avec leur administration, de manière aussi conviviale que possible, le plus rapidement possible et aussi efficacement que possible. Cela doit souvent

pouvoir se faire dans les 3 mois suivant une plainte, et nous essayons d'éviter qu'une affaire dure plus de six mois.

Nous recourons aussi à un langage conciliant et n'employons de préférence pas les mots « plainte fondée » ou « plainte infondée ». Nous focalisons notre action sur la « réconciliation » et moins sur la « réparation », car cette réparation devrait venir, en premier lieu, du côté de l'administration flamande, n'est-ce pas ?

Mais que faisons-nous concrètement ?

2.1. Intelligent & proche du citoyen dans l'enquête, la réconciliation, la recommandation et le compte rendu

Nous enquêtons d'abord

8. Nous recourons à nos 15 normes de médiation. Elles nous orientent notamment vers une pratique administrative honnête.

Notre nouvelle norme, la 16ème, est « *l'équité* ». Elle nous permet – au-delà du contrôle marginal de la bonne administration – d'entamer le dialogue avec le pouvoir décisionnel (nous aborderons ce sujet de manière plus détaillée au point 11).

Nous n'allons pas seulement à la rencontre du citoyen de façon proche du citoyen, nous recourons aussi à une méthode d'enquête proche et respectueuse du citoyen.

Nous écoutons donc attentivement chaque citoyen. Nous l'aidons à formuler sa plainte de façon compréhensible et nous examinons le fonctionnement et la façon de travailler de l'administration flamande. Nous enquêtons de façon aussi large que nécessaire. Mais de façon efficace.

Nous consacrons du temps à « *cette plainte unique sur 1.000* », qui est « *une plainte 1.000 en 1* », car elle est représentative des plaintes de 1.000 autres citoyens, qui ont vécu exactement la même chose.

Nous concilions ensuite

9. Nous simplifions notre langage. Une fois les points de vue conciliés, nous disons « Les points de vue sont conciliés ».

Si ce n'est pas le cas, nous disons « Les points de vue ne sont pas conciliés parce que [...] ». »

Mais nous ne nous y résignons que lorsque nous avons tout essayé, y compris la mise en cause de l'autonomie de l'agence concerné. Nous franchissons cette dernière étape lors d'une ultime médiation. Sans que le plaignant en soit nécessairement informé, nous nous adressons au ministre dans ces termes : « Nous ne sommes pas d'accord pour le moment. »

Il va de soi que nous constatons toujours des points névralgiques qui n'entrent pas directement en ligne de compte pour une réconciliation, par exemple l'inaccessibilité d'un service. Dans ces cas-là, nous nous adressons au service flamand concerné en ces termes : « Il ressort de notre enquête que [...] ».

Nous faisons aussi une promesse mesurable. Nous visons une réconciliation à 100% de tout ce qui est conciliable, et nous expliquons, chaque année, comment il se fait que des plaintes de personnes ne sont pas résolues, même pas avec notre aide.

Entre aujourd'hui et 2016, notre influence doit avoir augmenté et ce nombre de plaintes non résolues doit avoir diminué.

Nous recommandons

10. Lorsque nous faisons des recommandations, nous partons de plaintes concrètes. Mais ici aussi, nous simplifions et nous réagissons, le cas échéant, rapidement.

Nous sommes ici aussi conscients du caractère modeste de notre angle d'attaque. Nous enregistrons comme une « bonne antenne » la perception des citoyens de la politique menée. Nous traçons les *contours* d'un contrôle parlementaire intelligent ou d'un service intelligent.

Ces contours ne se composent que très rarement d'un nouveau droit complémentaire. La simplification administrative et le « raisonnement sur la base de principes » exigent une « mesure moins un », ce qui signifie que nous nous demandons toujours si le traitement d'un nouveau problème ne suppose pas justement de réduire le nombre des règles de droit au lieu d'en créer de nouvelles.

Nous allons au delà notre décret

11. Nous faisons tout ce qui précède dans le respect des terrains et de la responsabilité de chacun, sans trop nous avancer. Nous maîtrisons la différence entre des pratiques administratives illégales et déplaisantes et nous accordons de l'attention tant à une perspective plus large qu'aux circonstances concrètes de chaque affaire. Nous proposons des solutions cohérentes, même lorsque de nombreuses perspectives se heurtent.

Sous le point 8, nous avons déjà dit que nous n'évitons pas le dialogue avec le monde politique. Nous voulons ainsi construire des ponts entre le citoyen et les bonnes pratiques administratives ainsi que le bon fonctionnement des pouvoirs publics flamands. Nous sommes convaincus de ce que ce dialogue sera soutenu et qu'il générera des idées.

Le nouveau médiateur a donc vite compris que son rapport annuel sur 2010 serait aussi « politique », dans le sens où il formulera des recommandations détaillées à propos de la gestion des délais raisonnables.

Une autre évolution importante est l'interpellation plus fréquente qu'autrefois du citoyen (et parfois à raison) quant à ses obligations. Une erreur citoyenne n'excuse toutefois pas une erreur des pouvoirs publics flamands.

Nous soumettons des rapports

12. Si nécessaire et assez rarement, nous sollicitons une commission parlementaire afin d'y être entendus et, naturellement, nous acceptons toute requête parlementaire à cet effet. Ensuite, nous pourrions peut-être intégrer ce dialogue dans, par exemple, un bulletin d'information, dans lequel nous informons le parlement de la manière dont nos dossiers de plaintes évoluent.

Notre rapport annuel doit mettre l'accent sur les processus qui peuvent/doivent être améliorés. Ce rapport est tout d'abord une affaire du parlement, et donc un *document parlementaire*, que nous présentons et que nous mettons à jour de manière claire et concise lors d'une réunion du parlement, en présence du gouvernement. Nous voyons ensuite avec le Parlement ce que l'on doit faire avec le rapport. Nous organisons aussi bien entendu un événement public. Très concrètement, le rapport annuel sur l'année 2010 (que nous présenterons en juin 2011) illustrera aussi des résultats de ce plan de gestion.

2.2. Autres missions et organisation interne

13. A court terme, nous ne prenons pas d'initiatives propres dans le domaine du fonctionnement de l'intégrité ou de la meilleure protection des dénonciateurs. Nous disons très clairement au ministre de la Fonction publique que certaines situations ne seront dénoncées que si chaque dénonciateur reçoit la garantie totale que, si nécessaire, il recevra l'un des 39.999 autres emplois au sein de la fonction publique flamande.

En aval, le rapport annuel sur l'année 2010 donnera des informations sur la raison pour laquelle les pouvoirs locaux doivent surtout travailler dans un premier temps sur leur politique d'information et le traitement des plaintes administratives.

En amont, nos services de médiation seront fermement présents, en Flandre et ailleurs.

Nous verrons plus loin dans le mandat quelles sont nos missions, existantes ou éventuellement nouvelles (par exemple suite à une réforme de l'Etat). Nous nous y préparons bien entendu en interne. Nous serons prêts lorsqu'on nous appellera.

14. Le nouveau médiateur est, avec son bagage professionnel, plutôt résolu. Parallèlement, le citoyen et les administrations flamandes ont droit à un service de médiation sympathique et correct.

Le nouveau médiateur se montre aussi positif vis-à-vis de son propre décret, du personnel et des moyens. Le médiateur ne va donc pas continuellement insister pour des modifications décrétales ou pour plus de personnel ou de moyens pour son service, pour autant bien entendu que l'on puisse remplir notre propre effectif à plus de 85% (le niveau actuel).

Les conditions nécessaires sont notamment déjà présentes aujourd'hui pour travailler « *en toute indépendance et neutralité, sans instruction ou ordre provenant des pouvoirs publics* », et pour entretenir une bonne relation de travail avec le parlement et son secrétariat général.

Enfin, le médiateur considère sa propre équipe rodée comme étant un atout. Cette équipe est en mesure de combiner autonomie et créativité, ce qui est nécessaire pour constituer une valeur ajoutée. L'équipe est aussi disciplinée, dans le sens où nous offrirons cette valeur ajoutée dans un délai plus court, une fois que nous aurons simplifié nos processus et nos manières de penser.

Il est temps à présent de conclure. Nous serons proches des citoyens et nous travaillerons ensemble à une prestation de service mûrement réfléchie.

Bruxelles, le 19 novembre 2010



Bart Weekers



Guy Cloots



Heidi Daniels



Carine De Paepe



Mirella De Simone



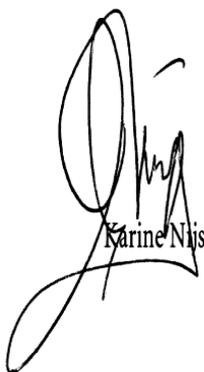
Annemarie Hanselaer



Erwin Janssens



Chris Nestor



Karine Nijs



Johan Nootens



Ann Van den Breemt



Nan Van Zutphen



Sabine Vermeulen



Robert Willems

Post-scriptum – Ce plan de gestion se base sur des chiffres issus des rapports annuels allant jusqu'à 2009 inclus. Il s'agit des rapports annuels du Service de Médiation flamand et du point de contact infoligne flamand, que l'on retrouve sur Internet.

Voici d'autres sources :

- LANCKSWERDT, E., *Handboek burgerparticipatie*, Bruges, Die Keure, 2009.
- OST, F., et van de KERCKHOVE, M., *De la pyramide au réseau? Pour une théorie dialectique du droit*, Publ des fac St.-L. Bxl., 2002.
- Plenum 2009-2014, www.vlaamsparlement.be
- Nulmeting Pact 2020, www.vlaandereninactie.be

**SERVICE DE MEDIATION FLAMAND
2010-2016**

MALIN

&

PROCHE DU CITOYEN



Vlaamse Ombudsdienst

19 novembre 2010

PREAMBULE	3
1. UNE ADMINISTRATION FLAMANDE INTELLIGENT(E)	4
Une plus-value dans notre Etat de droit moderne	4
Avec le parlement et le gouvernement...pas contre	4
Une première ligne et une réponse intelligente	5
2. LE SERVICE DE MEDIATION : INTELLIGENT & PROCHE DU CITOYEN	5
2.1. Intelligent & proche du citoyen dans l'enquête, la réconciliation, la recommandation et le compte rendu	6
Nous enquêtons d'abord	6
Nous concilions ensuite	6
Nous recommandons	7
Nous allons au delà notre décret	7
Nous soumettons des rapports	7
2.2. Autres missions et organisation interne	8



« La Flandre se doit d'être un Etat de droit moderne.

- *Un Etat de droit, qui prend ses citoyens au sérieux.*
- *Un Etat de droit, qui prend en compte de façon objective les intérêts de ses citoyens.*
- *Un Etat de droit, qui prête l'attention nécessaire à chacun de ces intérêts.*

Les citoyens qui se sentent déçus à cet égard doivent obtenir l'attention du médiateur flamand, ce qui ne signifie pas « obtenir gain de cause ».

Le médiateur est proche du citoyen, dans le sens où il examine si les objectifs de cet Etat de droit moderne ont été réalisés à l'égard du citoyen qui vient se plaindre chez lui.

Dans ce contexte, l'administration flamande peut être convaincue de ce que le Service de Médiation flamand fait partie intégrante de la solution et qu'il dépassera les plaintes concrètes afin d'être – dans le dialogue – une plus-value contribuant à une administration flamande bien pensée.

Bart WEEKERS

PREAMBULE

1. Un médiateur flamand est nommé pour six ans. Ce plan de gestion porte sur le (premier) mandat de Bart Weekers. Son mandat a débuté le 20 septembre 2010.

Notre service est aujourd'hui actif depuis plus de 10 ans. Pendant cette période, 50.000 citoyens se sont adressés à nous. Malheureusement, des citoyens (presque 5.000 fois par an) ne frappent pas à la bonne porte chez nous, et ce sera toujours le cas à l'avenir.

Parallèlement, année après année, 1.200 citoyens tenaces nous adressent leur plainte (contre 40.295 plaintes de première ligne auprès de l'administration flamande même en 2009 et 1.713.488 contacts via les infolignes des services publics flamands).

Nous continuons de prendre très au sérieux ces 2 à 3% des « *plaintes de ces citoyens particulièrement tenaces* ».

Nous continuons de les prendre au sérieux, parce qu'elles ont droit à notre examen effectué « *en toute indépendance et neutralité, sans instruction ou contrainte de l'administration* ».

Mais nous continuons aussi de les prendre au sérieux parce que nous savons désormais, grâce à notre expérience, que ces personnes tenaces ont plus souvent raison que tort.

Nous savons aussi que nous pouvons souvent vraiment aider ces personnes dont la requête est légitime.

En même temps, nous savons que certaines de ces plaintes ne seront jamais résolues, même pas avec notre aide... et il va de soi que cela doit s'améliorer d'ici 2016.

1. UNE ADMINISTRATION FLAMANDE INTELLIGENTE

Une plus-value dans notre Etat de droit moderne

2. Notre porte restera ouverte au cours des prochaines années, et selon nos projections nous orienterons encore quelque 30.000 citoyens d'ici 2016. Nous examinerons aussi quelque 7.000 plaintes de citoyens « tenaces ». Nous savons que ces modestes chiffres reflètent que le Service de Médiation flamand ne compte que 14 personnes. L'administration flamande en compte 40.000.

Mais nous contribuons bel et bien à l'Etat de droit. Nous offrons une dimension sociale et conviviale, lorsque nous traitons ces 1.200 plaintes de citoyens tenaces et lorsque nous tentons de garder intactes 1.200 relations entre les citoyens et l'administration flamande. Nous émettons également des recommandations mûrement réfléchies.

Notre plus-value s'inscrit dans une évolution, où la pyramide du pouvoir classique devient de plus en plus un « concept et/et ». Une évolution vers une pyramide et un réseau, avec entre autres un médiateur proche du citoyen et des notions de médiation telles que « influence via la base » et « dialogue ».

Avec le parlement et le gouvernement ...pas contre

3. Afin d'incarner réellement une plus-value, nous faisons preuve « *d'une totale indépendance et neutralité, sans instruction ou contrainte de la part de l'administration* », ce qui ne nous empêche pas (justement pas !) de partager l'avis du Parlement flamand, qui est au sommet du droit constitutionnel.

Dans le *Plénum 2009-2014*, le parlement veut être le « cerbère du gouvernement » et « un législateur intelligent ».

C'est une bonne chose, car nous ne voulons pas non plus rester bien sages dans notre coin. Par contre, nous voulons transformer les plaintes intelligentes en réconciliations intelligentes et en recommandations intelligentes. Le parlement évalue ensuite si nos recommandations sont des éléments constructifs, lorsque le parlement lui-même fait des lois intelligentes ou lorsque le parlement stimule le gouvernement à une administration flamande bien pensée.

Il va naturellement de soi que nous souscrivons à l'objectif 19 du Pacte 2020 (Vlaanderen in Actie – La Flandre en Action). L'objectif consiste à obtenir d'ici 2020 une administration flamande plus efficace par le biais d'une implication sociale plus importante.

Cela signifie entre autres aussi que la Flandre devient plus efficace en tirant les leçons des plaintes de citoyens et qu'elle devient toujours plus conviviale.

Une première ligne et une réponse intelligente

4. Nous rêvons d'une administration flamande qui rende notre service superflu. Il est, en effet, 1.200 fois mieux qu'un citoyen se réconcilie avec son administration sans aucune intervention externe. Malheureusement, l'administration flamande n'en sera pas encore là en 2016. Mais le fait est, tout d'abord, que les services publics flamands VEULENT devenir encore meilleurs. C'est pourquoi nous voulons conforter, au maximum, dans leur rôle, les personnes qui traitent les plaintes en première ligne.

Malheureusement encore, à peine 10 ans après le décret relatif aux plaintes, il existe toujours (quelques) administrations flamandes qui n'y souscrivent pas. Ces administrations ne sont pas nos amies.

Nous allons d'ailleurs aussi expliquer comment nous gérons personnellement le cas des citoyens qui se plaignent de nous. Nous provoquons ensuite aussi un « *feed-back des citoyens à notre égard* ».

5. En outre, le monde ne va pas devenir plus simple au cours des prochaines années. Seules des mesures politiques soutenues peuvent faire en sorte que le citoyen « *frappe vraiment beaucoup moins à la mauvaise porte* ». Encore une fois, notre rôle est modeste.

Il va de soi que nous devons (continuer de) guider toute « *personne frappant à la mauvaise porte* » vers la bonne porte. Nous intervenons évidemment de façon conviviale, et le citoyen apprend dans la semaine ouvrable où il en est.

Par ailleurs, nous mettons tout en œuvre pour renforcer notre *front office*. Nous assurons aussi des solutions informatiques intelligentes et nous collaborons avec le Commissaire aux droits de l'enfant.

Nous abordons des questions de médiation typiques, comme la confidentialité de l'action du service de médiation, avec nos collègues du CPMO (Concertation Permanente des Médiateurs et Ombudsmans).

2. LE SERVICE DE MEDIATION : INTELLIGENT & PROCHE DU CITOYEN

6. Notre principale valeur ajoutée réside dans les 1.200 relations entre un citoyen et son administration flamande, que nous tentons de garder intactes chaque année,

... mais le citoyen doit naturellement nous trouver d'abord au bon moment.
... et le citoyen doit naturellement aussi comprendre le langage que nous parlons.

C'est pourquoi nous étions déjà proches du citoyen ces dernières années, et nous le serons aussi demain,

... nous continuons d'investir dans notre communication,
... nous continuons d'investir dans notre convivialité,
... nous continuons d'investir dans notre langage à l'égard du citoyen.

7. Et pour ces 1.200 citoyens qui s'adressent à nous chaque année, nous essayons de préserver la relation qu'ils entretiennent avec leur administration, de manière aussi conviviale que possible, le plus rapidement possible et aussi efficacement que possible. Cela doit souvent

pouvoir se faire dans les 3 mois suivant une plainte, et nous essayons d'éviter qu'une affaire dure plus de six mois.

Nous recourons aussi à un langage conciliant et n'employons de préférence pas les mots « plainte fondée » ou « plainte infondée ». Nous focalisons notre action sur la « réconciliation » et moins sur la « réparation », car cette réparation devrait venir, en premier lieu, du côté de l'administration flamande, n'est-ce pas ?

Mais que faisons-nous concrètement ?

2.1. Intelligent & proche du citoyen dans l'enquête, la réconciliation, la recommandation et le compte rendu

Nous enquêtons d'abord

8. Nous recourons à nos 15 normes de médiation. Elles nous orientent notamment vers une pratique administrative honnête.

Notre nouvelle norme, la 16ème, est « *l'équité* ». Elle nous permet – au-delà du contrôle marginal de la bonne administration – d'entamer le dialogue avec le pouvoir décisionnel (nous aborderons ce sujet de manière plus détaillée au point 11).

Nous n'allons pas seulement à la rencontre du citoyen de façon proche du citoyen, nous recourons aussi à une méthode d'enquête proche et respectueuse du citoyen.

Nous écoutons donc attentivement chaque citoyen. Nous l'aidons à formuler sa plainte de façon compréhensible et nous examinons le fonctionnement et la façon de travailler de l'administration flamande. Nous enquêtons de façon aussi large que nécessaire. Mais de façon efficace.

Nous consacrons du temps à « *cette plainte unique sur 1.000* », qui est « *une plainte 1.000 en 1* », car elle est représentative des plaintes de 1.000 autres citoyens, qui ont vécu exactement la même chose.

Nous concilions ensuite

9. Nous simplifions notre langage. Une fois les points de vue conciliés, nous disons « Les points de vue sont conciliés ».

Si ce n'est pas le cas, nous disons « Les points de vue ne sont pas conciliés parce que [...] ». »

Mais nous ne nous y résignons que lorsque nous avons tout essayé, y compris la mise en cause de l'autonomie de l'agence concerné. Nous franchissons cette dernière étape lors d'une ultime médiation. Sans que le plaignant en soit nécessairement informé, nous nous adressons au ministre dans ces termes : « Nous ne sommes pas d'accord pour le moment. »

Il va de soi que nous constatons toujours des points névralgiques qui n'entrent pas directement en ligne de compte pour une réconciliation, par exemple l'inaccessibilité d'un service. Dans ces cas-là, nous nous adressons au service flamand concerné en ces termes : « Il ressort de notre enquête que [...] ».

Nous faisons aussi une promesse mesurable. Nous visons une réconciliation à 100% de tout ce qui est conciliable, et nous expliquons, chaque année, comment il se fait que des plaintes de personnes ne sont pas résolues, même pas avec notre aide.

Entre aujourd'hui et 2016, notre influence doit avoir augmenté et ce nombre de plaintes non résolues doit avoir diminué.

Nous recommandons

10. Lorsque nous faisons des recommandations, nous partons de plaintes concrètes. Mais ici aussi, nous simplifions et nous réagissons, le cas échéant, rapidement.

Nous sommes ici aussi conscients du caractère modeste de notre angle d'attaque. Nous enregistrons comme une « bonne antenne » la perception des citoyens de la politique menée. Nous traçons les *contours* d'un contrôle parlementaire intelligent ou d'un service intelligent.

Ces contours ne se composent que très rarement d'un nouveau droit complémentaire. La simplification administrative et le « raisonnement sur la base de principes » exigent une « mesure moins un », ce qui signifie que nous nous demandons toujours si le traitement d'un nouveau problème ne suppose pas justement de réduire le nombre des règles de droit au lieu d'en créer de nouvelles.

Nous allons au delà notre décret

11. Nous faisons tout ce qui précède dans le respect des terrains et de la responsabilité de chacun, sans trop nous avancer. Nous maîtrisons la différence entre des pratiques administratives illégales et déplaisantes et nous accordons de l'attention tant à une perspective plus large qu'aux circonstances concrètes de chaque affaire. Nous proposons des solutions cohérentes, même lorsque de nombreuses perspectives se heurtent.

Sous le point 8, nous avons déjà dit que nous n'évitons pas le dialogue avec le monde politique. Nous voulons ainsi construire des ponts entre le citoyen et les bonnes pratiques administratives ainsi que le bon fonctionnement des pouvoirs publics flamands. Nous sommes convaincus de ce que ce dialogue sera soutenu et qu'il générera des idées.

Le nouveau médiateur a donc vite compris que son rapport annuel sur 2010 serait aussi « politique », dans le sens où il formulera des recommandations détaillées à propos de la gestion des délais raisonnables.

Une autre évolution importante est l'interpellation plus fréquente qu'autrefois du citoyen (et parfois à raison) quant à ses obligations. Une erreur citoyenne n'excuse toutefois pas une erreur des pouvoirs publics flamands.

Nous soumettons des rapports

12. Si nécessaire et assez rarement, nous sollicitons une commission parlementaire afin d'y être entendus et, naturellement, nous acceptons toute requête parlementaire à cet effet. Ensuite, nous pourrions peut-être intégrer ce dialogue dans, par exemple, un bulletin d'information, dans lequel nous informons le parlement de la manière dont nos dossiers de plaintes évoluent.

Notre rapport annuel doit mettre l'accent sur les processus qui peuvent/doivent être améliorés. Ce rapport est tout d'abord une affaire du parlement, et donc un *document parlementaire.*, que nous présentons et que nous mettons à jour de manière claire et concise lors d'une réunion du parlement, en présence du gouvernement. Nous voyons ensuite avec le Parlement ce que l'on doit faire avec le rapport. Nous organisons aussi bien entendu un événement public. Très concrètement, le rapport annuel sur l'année 2010 (que nous présenterons en juin 2011) illustrera aussi des résultats de ce plan de gestion.

2.2. Autres missions et organisation interne

13. A court terme, nous ne prenons pas d'initiatives propres dans le domaine du fonctionnement de l'intégrité ou de la meilleure protection des dénonciateurs. Nous disons très clairement au ministre de la Fonction publique que certaines situations ne seront dénoncées que si chaque dénonciateur reçoit la garantie totale que, si nécessaire, il recevra l'un des 39.999 autres emplois au sein de la fonction publique flamande.

En aval, le rapport annuel sur l'année 2010 donnera des informations sur la raison pour laquelle les pouvoirs locaux doivent surtout travailler dans un premier temps sur leur politique d'information et le traitement des plaintes administratives.

En amont, nos services de médiation seront fermement présents, en Flandre et ailleurs.

Nous verrons plus loin dans le mandat quelles sont nos missions, existantes ou éventuellement nouvelles (par exemple suite à une réforme de l'Etat). Nous nous y préparons bien entendu en interne. Nous serons prêts lorsqu'on nous appellera.

14. Le nouveau médiateur est, avec son bagage professionnel, plutôt résolu. Parallèlement, le citoyen et les administrations flamandes ont droit à un service de médiation sympathique et correct.

Le nouveau médiateur se montre aussi positif vis-à-vis de son propre décret, du personnel et des moyens. Le médiateur ne va donc pas continuellement insister pour des modifications décrétales ou pour plus de personnel ou de moyens pour son service, pour autant bien entendu que l'on puisse remplir notre propre effectif à plus de 85% (le niveau actuel).

Les conditions nécessaires sont notamment déjà présentes aujourd'hui pour travailler « *en toute indépendance et neutralité, sans instruction ou ordre provenant des pouvoirs publics* », et pour entretenir une bonne relation de travail avec le parlement et son secrétariat général.

Enfin, le médiateur considère sa propre équipe rodée comme étant un atout. Cette équipe est en mesure de combiner autonomie et créativité, ce qui est nécessaire pour constituer une valeur ajoutée. L'équipe est aussi disciplinée, dans le sens où nous offrirons cette valeur ajoutée dans un délai plus court, une fois que nous aurons simplifié nos processus et nos manières de penser.

Il est temps à présent de conclure. Nous serons proches des citoyens et nous travaillerons ensemble à une prestation de service mûrement réfléchie.

Bruxelles, le 19 novembre 2010



Bart Weekers



Guy Cloots



Heidi Daniels



Carine De Paepe



Mirella De Simone



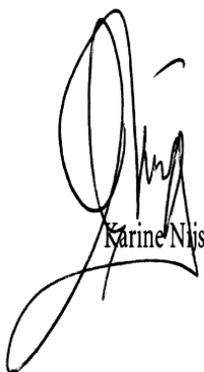
Annemarie Hanselaer



Erwin Janssens



Chris Nestor



Karine Nijs



Johan Nootens



Ann Van den Bremt



Nan Van Zutphen



Sabine Vermeulen



Robert Willems

Post-scriptum – Ce plan de gestion se base sur des chiffres issus des rapports annuels allant jusqu'à 2009 inclus. Il s'agit des rapports annuels du Service de Médiation flamand et du point de contact infoligne flamand, que l'on retrouve sur Internet.

Voici d'autres sources :

- LANCKSWERDT, E., *Handboek burgerparticipatie*, Bruges, Die Keure, 2009.
- OST, F., et van de KERCKHOVE, M., *De la pyramide au réseau? Pour une théorie dialectique du droit*, Publ des fac St.-L. Bxl., 2002.
- Plenum 2009-2014, www.vlaamsparlement.be
- Nulmeting Pact 2020, www.vlaandereninactie.be

**SERVICE DE MEDIATION FLAMAND
2010-2016**

MALIN

&

PROCHE DU CITOYEN



Vlaamse Ombudsdienst

19 novembre 2010

PREAMBULE	3
1. UNE ADMINISTRATION FLAMANDE INTELLIGENT(E)	4
Une plus-value dans notre Etat de droit moderne	4
Avec le parlement et le gouvernement...pas contre	4
Une première ligne et une réponse intelligente	5
2. LE SERVICE DE MEDIATION : INTELLIGENT & PROCHE DU CITOYEN	5
2.1. Intelligent & proche du citoyen dans l'enquête, la réconciliation, la recommandation et le compte rendu	6
Nous enquêtons d'abord	6
Nous concilions ensuite	6
Nous recommandons	7
Nous allons au delà notre décret	7
Nous soumettons des rapports	7
2.2. Autres missions et organisation interne	8



« La Flandre se doit d'être un Etat de droit moderne.

- *Un Etat de droit, qui prend ses citoyens au sérieux.*
- *Un Etat de droit, qui prend en compte de façon objective les intérêts de ses citoyens.*
- *Un Etat de droit, qui prête l'attention nécessaire à chacun de ces intérêts.*

Les citoyens qui se sentent déçus à cet égard doivent obtenir l'attention du médiateur flamand, ce qui ne signifie pas « obtenir gain de cause ».

Le médiateur est proche du citoyen, dans le sens où il examine si les objectifs de cet Etat de droit moderne ont été réalisés à l'égard du citoyen qui vient se plaindre chez lui.

Dans ce contexte, l'administration flamande peut être convaincue de ce que le Service de Médiation flamand fait partie intégrante de la solution et qu'il dépassera les plaintes concrètes afin d'être – dans le dialogue – une plus-value contribuant à une administration flamande bien pensée.

Bart WEEKERS

PREAMBULE

1. Un médiateur flamand est nommé pour six ans. Ce plan de gestion porte sur le (premier) mandat de Bart Weekers. Son mandat a débuté le 20 septembre 2010.

Notre service est aujourd'hui actif depuis plus de 10 ans. Pendant cette période, 50.000 citoyens se sont adressés à nous. Malheureusement, des citoyens (presque 5.000 fois par an) ne frappent pas à la bonne porte chez nous, et ce sera toujours le cas à l'avenir.

Parallèlement, année après année, 1.200 citoyens tenaces nous adressent leur plainte (contre 40.295 plaintes de première ligne auprès de l'administration flamande même en 2009 et 1.713.488 contacts via les infolignes des services publics flamands).

Nous continuons de prendre très au sérieux ces 2 à 3% des « *plaintes de ces citoyens particulièrement tenaces* ».

Nous continuons de les prendre au sérieux, parce qu'elles ont droit à notre examen effectué « *en toute indépendance et neutralité, sans instruction ou contrainte de l'administration* ».

Mais nous continuons aussi de les prendre au sérieux parce que nous savons désormais, grâce à notre expérience, que ces personnes tenaces ont plus souvent raison que tort.

Nous savons aussi que nous pouvons souvent vraiment aider ces personnes dont la requête est légitime.

En même temps, nous savons que certaines de ces plaintes ne seront jamais résolues, même pas avec notre aide... et il va de soi que cela doit s'améliorer d'ici 2016.

1. UNE ADMINISTRATION FLAMANDE INTELLIGENTE

Une plus-value dans notre Etat de droit moderne

2. Notre porte restera ouverte au cours des prochaines années, et selon nos projections nous orienterons encore quelque 30.000 citoyens d'ici 2016. Nous examinerons aussi quelque 7.000 plaintes de citoyens « tenaces ». Nous savons que ces modestes chiffres reflètent que le Service de Médiation flamand ne compte que 14 personnes. L'administration flamande en compte 40.000.

Mais nous contribuons bel et bien à l'Etat de droit. Nous offrons une dimension sociale et conviviale, lorsque nous traitons ces 1.200 plaintes de citoyens tenaces et lorsque nous tentons de garder intactes 1.200 relations entre les citoyens et l'administration flamande. Nous émettons également des recommandations mûrement réfléchies.

Notre plus-value s'inscrit dans une évolution, où la pyramide du pouvoir classique devient de plus en plus un « concept et/et ». Une évolution vers une pyramide et un réseau, avec entre autres un médiateur proche du citoyen et des notions de médiation telles que « influence via la base » et « dialogue ».

Avec le parlement et le gouvernement ...pas contre

3. Afin d'incarner réellement une plus-value, nous faisons preuve « *d'une totale indépendance et neutralité, sans instruction ou contrainte de la part de l'administration* », ce qui ne nous empêche pas (justement pas !) de partager l'avis du Parlement flamand, qui est au sommet du droit constitutionnel.

Dans le *Plénum 2009-2014*, le parlement veut être le « cerbère du gouvernement » et « un législateur intelligent ».

C'est une bonne chose, car nous ne voulons pas non plus rester bien sages dans notre coin. Par contre, nous voulons transformer les plaintes intelligentes en réconciliations intelligentes et en recommandations intelligentes. Le parlement évalue ensuite si nos recommandations sont des éléments constructifs, lorsque le parlement lui-même fait des lois intelligentes ou lorsque le parlement stimule le gouvernement à une administration flamande bien pensée.

Il va naturellement de soi que nous souscrivons à l'objectif 19 du Pacte 2020 (Vlaanderen in Actie – La Flandre en Action). L'objectif consiste à obtenir d'ici 2020 une administration flamande plus efficace par le biais d'une implication sociale plus importante.

Cela signifie entre autres aussi que la Flandre devient plus efficace en tirant les leçons des plaintes de citoyens et qu'elle devient toujours plus conviviale.

Une première ligne et une réponse intelligente

4. Nous rêvons d'une administration flamande qui rende notre service superflu. Il est, en effet, 1.200 fois mieux qu'un citoyen se réconcilie avec son administration sans aucune intervention externe. Malheureusement, l'administration flamande n'en sera pas encore là en 2016. Mais le fait est, tout d'abord, que les services publics flamands VEULENT devenir encore meilleurs. C'est pourquoi nous voulons conforter, au maximum, dans leur rôle, les personnes qui traitent les plaintes en première ligne.

Malheureusement encore, à peine 10 ans après le décret relatif aux plaintes, il existe toujours (quelques) administrations flamandes qui n'y souscrivent pas. Ces administrations ne sont pas nos amies.

Nous allons d'ailleurs aussi expliquer comment nous gérons personnellement le cas des citoyens qui se plaignent de nous. Nous provoquons ensuite aussi un « *feed-back des citoyens à notre égard* ».

5. En outre, le monde ne va pas devenir plus simple au cours des prochaines années. Seules des mesures politiques soutenues peuvent faire en sorte que le citoyen « *frappe vraiment beaucoup moins à la mauvaise porte* ». Encore une fois, notre rôle est modeste.

Il va de soi que nous devons (continuer de) guider toute « *personne frappant à la mauvaise porte* » vers la bonne porte. Nous intervenons évidemment de façon conviviale, et le citoyen apprend dans la semaine ouvrable où il en est.

Par ailleurs, nous mettons tout en œuvre pour renforcer notre *front office*. Nous assurons aussi des solutions informatiques intelligentes et nous collaborons avec le Commissaire aux droits de l'enfant.

Nous abordons des questions de médiation typiques, comme la confidentialité de l'action du service de médiation, avec nos collègues du CPMO (Concertation Permanente des Médiateurs et Ombudsmans).

2. LE SERVICE DE MEDIATION : INTELLIGENT & PROCHE DU CITOYEN

6. Notre principale valeur ajoutée réside dans les 1.200 relations entre un citoyen et son administration flamande, que nous tentons de garder intactes chaque année,

... mais le citoyen doit naturellement nous trouver d'abord au bon moment.
... et le citoyen doit naturellement aussi comprendre le langage que nous parlons.

C'est pourquoi nous étions déjà proches du citoyen ces dernières années, et nous le serons aussi demain,

... nous continuons d'investir dans notre communication,
... nous continuons d'investir dans notre convivialité,
... nous continuons d'investir dans notre langage à l'égard du citoyen.

7. Et pour ces 1.200 citoyens qui s'adressent à nous chaque année, nous essayons de préserver la relation qu'ils entretiennent avec leur administration, de manière aussi conviviale que possible, le plus rapidement possible et aussi efficacement que possible. Cela doit souvent

pouvoir se faire dans les 3 mois suivant une plainte, et nous essayons d'éviter qu'une affaire dure plus de six mois.

Nous recourons aussi à un langage conciliant et n'employons de préférence pas les mots « plainte fondée » ou « plainte infondée ». Nous focalisons notre action sur la « réconciliation » et moins sur la « réparation », car cette réparation devrait venir, en premier lieu, du côté de l'administration flamande, n'est-ce pas ?

Mais que faisons-nous concrètement ?

2.1. Intelligent & proche du citoyen dans l'enquête, la réconciliation, la recommandation et le compte rendu

Nous enquêtons d'abord

8. Nous recourons à nos 15 normes de médiation. Elles nous orientent notamment vers une pratique administrative honnête.

Notre nouvelle norme, la 16ème, est « *l'équité* ». Elle nous permet – au-delà du contrôle marginal de la bonne administration – d'entamer le dialogue avec le pouvoir décisionnel (nous aborderons ce sujet de manière plus détaillée au point 11).

Nous n'allons pas seulement à la rencontre du citoyen de façon proche du citoyen, nous recourons aussi à une méthode d'enquête proche et respectueuse du citoyen.

Nous écoutons donc attentivement chaque citoyen. Nous l'aidons à formuler sa plainte de façon compréhensible et nous examinons le fonctionnement et la façon de travailler de l'administration flamande. Nous enquêtons de façon aussi large que nécessaire. Mais de façon efficace.

Nous consacrons du temps à « *cette plainte unique sur 1.000* », qui est « *une plainte 1.000 en 1* », car elle est représentative des plaintes de 1.000 autres citoyens, qui ont vécu exactement la même chose.

Nous concilions ensuite

9. Nous simplifions notre langage. Une fois les points de vue conciliés, nous disons « Les points de vue sont conciliés ».

Si ce n'est pas le cas, nous disons « Les points de vue ne sont pas conciliés parce que [...] ». »

Mais nous ne nous y résignons que lorsque nous avons tout essayé, y compris la mise en cause de l'autonomie de l'agence concerné. Nous franchissons cette dernière étape lors d'une ultime médiation. Sans que le plaignant en soit nécessairement informé, nous nous adressons au ministre dans ces termes : « Nous ne sommes pas d'accord pour le moment. »

Il va de soi que nous constatons toujours des points névralgiques qui n'entrent pas directement en ligne de compte pour une réconciliation, par exemple l'inaccessibilité d'un service. Dans ces cas-là, nous nous adressons au service flamand concerné en ces termes : « Il ressort de notre enquête que [...] ».

Nous faisons aussi une promesse mesurable. Nous visons une réconciliation à 100% de tout ce qui est conciliable, et nous expliquons, chaque année, comment il se fait que des plaintes de personnes ne sont pas résolues, même pas avec notre aide.

Entre aujourd'hui et 2016, notre influence doit avoir augmenté et ce nombre de plaintes non résolues doit avoir diminué.

Nous recommandons

10. Lorsque nous faisons des recommandations, nous partons de plaintes concrètes. Mais ici aussi, nous simplifions et nous réagissons, le cas échéant, rapidement.

Nous sommes ici aussi conscients du caractère modeste de notre angle d'attaque. Nous enregistrons comme une « bonne antenne » la perception des citoyens de la politique menée. Nous traçons les *contours* d'un contrôle parlementaire intelligent ou d'un service intelligent.

Ces contours ne se composent que très rarement d'un nouveau droit complémentaire. La simplification administrative et le « raisonnement sur la base de principes » exigent une « mesure moins un », ce qui signifie que nous nous demandons toujours si le traitement d'un nouveau problème ne suppose pas justement de réduire le nombre des règles de droit au lieu d'en créer de nouvelles.

Nous allons au delà notre décret

11. Nous faisons tout ce qui précède dans le respect des terrains et de la responsabilité de chacun, sans trop nous avancer. Nous maîtrisons la différence entre des pratiques administratives illégales et déplaisantes et nous accordons de l'attention tant à une perspective plus large qu'aux circonstances concrètes de chaque affaire. Nous proposons des solutions cohérentes, même lorsque de nombreuses perspectives se heurtent.

Sous le point 8, nous avons déjà dit que nous n'évitons pas le dialogue avec le monde politique. Nous voulons ainsi construire des ponts entre le citoyen et les bonnes pratiques administratives ainsi que le bon fonctionnement des pouvoirs publics flamands. Nous sommes convaincus de ce que ce dialogue sera soutenu et qu'il générera des idées.

Le nouveau médiateur a donc vite compris que son rapport annuel sur 2010 serait aussi « politique », dans le sens où il formulera des recommandations détaillées à propos de la gestion des délais raisonnables.

Une autre évolution importante est l'interpellation plus fréquente qu'autrefois du citoyen (et parfois à raison) quant à ses obligations. Une erreur citoyenne n'excuse toutefois pas une erreur des pouvoirs publics flamands.

Nous soumettons des rapports

12. Si nécessaire et assez rarement, nous sollicitons une commission parlementaire afin d'y être entendus et, naturellement, nous acceptons toute requête parlementaire à cet effet. Ensuite, nous pourrions peut-être intégrer ce dialogue dans, par exemple, un bulletin d'information, dans lequel nous informons le parlement de la manière dont nos dossiers de plaintes évoluent.

Notre rapport annuel doit mettre l'accent sur les processus qui peuvent/doivent être améliorés. Ce rapport est tout d'abord une affaire du parlement, et donc un *document parlementaire*, que nous présentons et que nous mettons à jour de manière claire et concise lors d'une réunion du parlement, en présence du gouvernement. Nous voyons ensuite avec le Parlement ce que l'on doit faire avec le rapport. Nous organisons aussi bien entendu un événement public. Très concrètement, le rapport annuel sur l'année 2010 (que nous présenterons en juin 2011) illustrera aussi des résultats de ce plan de gestion.

2.2. Autres missions et organisation interne

13. A court terme, nous ne prenons pas d'initiatives propres dans le domaine du fonctionnement de l'intégrité ou de la meilleure protection des dénonciateurs. Nous disons très clairement au ministre de la Fonction publique que certaines situations ne seront dénoncées que si chaque dénonciateur reçoit la garantie totale que, si nécessaire, il recevra l'un des 39.999 autres emplois au sein de la fonction publique flamande.

En aval, le rapport annuel sur l'année 2010 donnera des informations sur la raison pour laquelle les pouvoirs locaux doivent surtout travailler dans un premier temps sur leur politique d'information et le traitement des plaintes administratives.

En amont, nos services de médiation seront fermement présents, en Flandre et ailleurs.

Nous verrons plus loin dans le mandat quelles sont nos missions, existantes ou éventuellement nouvelles (par exemple suite à une réforme de l'Etat). Nous nous y préparons bien entendu en interne. Nous serons prêts lorsqu'on nous appellera.

14. Le nouveau médiateur est, avec son bagage professionnel, plutôt résolu. Parallèlement, le citoyen et les administrations flamandes ont droit à un service de médiation sympathique et correct.

Le nouveau médiateur se montre aussi positif vis-à-vis de son propre décret, du personnel et des moyens. Le médiateur ne va donc pas continuellement insister pour des modifications décrétales ou pour plus de personnel ou de moyens pour son service, pour autant bien entendu que l'on puisse remplir notre propre effectif à plus de 85% (le niveau actuel).

Les conditions nécessaires sont notamment déjà présentes aujourd'hui pour travailler « *en toute indépendance et neutralité, sans instruction ou ordre provenant des pouvoirs publics* », et pour entretenir une bonne relation de travail avec le parlement et son secrétariat général.

Enfin, le médiateur considère sa propre équipe rodée comme étant un atout. Cette équipe est en mesure de combiner autonomie et créativité, ce qui est nécessaire pour constituer une valeur ajoutée. L'équipe est aussi disciplinée, dans le sens où nous offrirons cette valeur ajoutée dans un délai plus court, une fois que nous aurons simplifié nos processus et nos manières de penser.

Il est temps à présent de conclure. Nous serons proches des citoyens et nous travaillerons ensemble à une prestation de service mûrement réfléchie.

Bruxelles, le 19 novembre 2010



Bart Weekers



Guy Cloots



Heidi Daniels



Carine De Paepe



Mirella De Simone



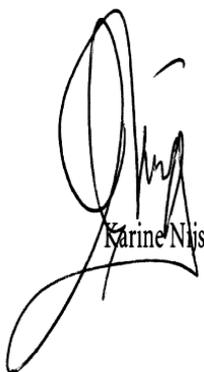
Annemarie Hanselaer



Erwin Janssens



Chris Nestor



Karine Nijs



Johan Nootens



Ann Van den Breemt



Nan Van Zutphen



Sabine Vermeulen



Robert Willems

Post-scriptum – Ce plan de gestion se base sur des chiffres issus des rapports annuels allant jusqu'à 2009 inclus. Il s'agit des rapports annuels du Service de Médiation flamand et du point de contact infoligne flamand, que l'on retrouve sur Internet.

Voici d'autres sources :

- LANCKSWERDT, E., *Handboek burgerparticipatie*, Bruges, Die Keure, 2009.
- OST, F., et van de KERCKHOVE, M., *De la pyramide au réseau? Pour une théorie dialectique du droit*, Publ des fac St.-L. Bxl., 2002.
- Plenum 2009-2014, www.vlaamsparlement.be
- Nulmeting Pact 2020, www.vlaandereninactie.be

**SERVICE DE MEDIATION FLAMAND
2010-2016**

MALIN

&

PROCHE DU CITOYEN



Vlaamse Ombudsdienst

19 novembre 2010

PREAMBULE	3
1. UNE ADMINISTRATION FLAMANDE INTELLIGENT(E)	4
Une plus-value dans notre Etat de droit moderne	4
Avec le parlement et le gouvernement...pas contre	4
Une première ligne et une réponse intelligente	5
2. LE SERVICE DE MEDIATION : INTELLIGENT & PROCHE DU CITOYEN	5
2.1. Intelligent & proche du citoyen dans l'enquête, la réconciliation, la recommandation et le compte rendu	6
Nous enquêtons d'abord	6
Nous concilions ensuite	6
Nous recommandons	7
Nous allons au delà notre décret	7
Nous soumettons des rapports	7
2.2. Autres missions et organisation interne	8



« La Flandre se doit d'être un Etat de droit moderne.

- *Un Etat de droit, qui prend ses citoyens au sérieux.*
- *Un Etat de droit, qui prend en compte de façon objective les intérêts de ses citoyens.*
- *Un Etat de droit, qui prête l'attention nécessaire à chacun de ces intérêts.*

Les citoyens qui se sentent déçus à cet égard doivent obtenir l'attention du médiateur flamand, ce qui ne signifie pas « obtenir gain de cause ».

Le médiateur est proche du citoyen, dans le sens où il examine si les objectifs de cet Etat de droit moderne ont été réalisés à l'égard du citoyen qui vient se plaindre chez lui.

Dans ce contexte, l'administration flamande peut être convaincue de ce que le Service de Médiation flamand fait partie intégrante de la solution et qu'il dépassera les plaintes concrètes afin d'être – dans le dialogue – une plus-value contribuant à une administration flamande bien pensée.

Bart WEEKERS

PREAMBULE

1. Un médiateur flamand est nommé pour six ans. Ce plan de gestion porte sur le (premier) mandat de Bart Weekers. Son mandat a débuté le 20 septembre 2010.

Notre service est aujourd'hui actif depuis plus de 10 ans. Pendant cette période, 50.000 citoyens se sont adressés à nous. Malheureusement, des citoyens (presque 5.000 fois par an) ne frappent pas à la bonne porte chez nous, et ce sera toujours le cas à l'avenir.

Parallèlement, année après année, 1.200 citoyens tenaces nous adressent leur plainte (contre 40.295 plaintes de première ligne auprès de l'administration flamande même en 2009 et 1.713.488 contacts via les infolignes des services publics flamands).

Nous continuons de prendre très au sérieux ces 2 à 3% des « *plaintes de ces citoyens particulièrement tenaces* ».

Nous continuons de les prendre au sérieux, parce qu'elles ont droit à notre examen effectué « *en toute indépendance et neutralité, sans instruction ou contrainte de l'administration* ».

Mais nous continuons aussi de les prendre au sérieux parce que nous savons désormais, grâce à notre expérience, que ces personnes tenaces ont plus souvent raison que tort.

Nous savons aussi que nous pouvons souvent vraiment aider ces personnes dont la requête est légitime.

En même temps, nous savons que certaines de ces plaintes ne seront jamais résolues, même pas avec notre aide... et il va de soi que cela doit s'améliorer d'ici 2016.

1. UNE ADMINISTRATION FLAMANDE INTELLIGENTE

Une plus-value dans notre Etat de droit moderne

2. Notre porte restera ouverte au cours des prochaines années, et selon nos projections nous orienterons encore quelque 30.000 citoyens d'ici 2016. Nous examinerons aussi quelque 7.000 plaintes de citoyens « tenaces ». Nous savons que ces modestes chiffres reflètent que le Service de Médiation flamand ne compte que 14 personnes. L'administration flamande en compte 40.000.

Mais nous contribuons bel et bien à l'Etat de droit. Nous offrons une dimension sociale et conviviale, lorsque nous traitons ces 1.200 plaintes de citoyens tenaces et lorsque nous tentons de garder intactes 1.200 relations entre les citoyens et l'administration flamande. Nous émettons également des recommandations mûrement réfléchies.

Notre plus-value s'inscrit dans une évolution, où la pyramide du pouvoir classique devient de plus en plus un « concept et/et ». Une évolution vers une pyramide et un réseau, avec entre autres un médiateur proche du citoyen et des notions de médiation telles que « influence via la base » et « dialogue ».

Avec le parlement et le gouvernement ...pas contre

3. Afin d'incarner réellement une plus-value, nous faisons preuve « *d'une totale indépendance et neutralité, sans instruction ou contrainte de la part de l'administration* », ce qui ne nous empêche pas (justement pas !) de partager l'avis du Parlement flamand, qui est au sommet du droit constitutionnel.

Dans le *Plénum 2009-2014*, le parlement veut être le « cerbère du gouvernement » et « un législateur intelligent ».

C'est une bonne chose, car nous ne voulons pas non plus rester bien sages dans notre coin. Par contre, nous voulons transformer les plaintes intelligentes en réconciliations intelligentes et en recommandations intelligentes. Le parlement évalue ensuite si nos recommandations sont des éléments constructifs, lorsque le parlement lui-même fait des lois intelligentes ou lorsque le parlement stimule le gouvernement à une administration flamande bien pensée.

Il va naturellement de soi que nous souscrivons à l'objectif 19 du Pacte 2020 (Vlaanderen in Actie – La Flandre en Action). L'objectif consiste à obtenir d'ici 2020 une administration flamande plus efficace par le biais d'une implication sociale plus importante.

Cela signifie entre autres aussi que la Flandre devient plus efficace en tirant les leçons des plaintes de citoyens et qu'elle devient toujours plus conviviale.

Une première ligne et une réponse intelligente

4. Nous rêvons d'une administration flamande qui rende notre service superflu. Il est, en effet, 1.200 fois mieux qu'un citoyen se réconcilie avec son administration sans aucune intervention externe. Malheureusement, l'administration flamande n'en sera pas encore là en 2016. Mais le fait est, tout d'abord, que les services publics flamands VEULENT devenir encore meilleurs. C'est pourquoi nous voulons conforter, au maximum, dans leur rôle, les personnes qui traitent les plaintes en première ligne.

Malheureusement encore, à peine 10 ans après le décret relatif aux plaintes, il existe toujours (quelques) administrations flamandes qui n'y souscrivent pas. Ces administrations ne sont pas nos amies.

Nous allons d'ailleurs aussi expliquer comment nous gérons personnellement le cas des citoyens qui se plaignent de nous. Nous provoquons ensuite aussi un « *feed-back des citoyens à notre égard* ».

5. En outre, le monde ne va pas devenir plus simple au cours des prochaines années. Seules des mesures politiques soutenues peuvent faire en sorte que le citoyen « *frappe vraiment beaucoup moins à la mauvaise porte* ». Encore une fois, notre rôle est modeste.

Il va de soi que nous devons (continuer de) guider toute « *personne frappant à la mauvaise porte* » vers la bonne porte. Nous intervenons évidemment de façon conviviale, et le citoyen apprend dans la semaine ouvrable où il en est.

Par ailleurs, nous mettons tout en œuvre pour renforcer notre *front office*. Nous assurons aussi des solutions informatiques intelligentes et nous collaborons avec le Commissaire aux droits de l'enfant.

Nous abordons des questions de médiation typiques, comme la confidentialité de l'action du service de médiation, avec nos collègues du CPMO (Concertation Permanente des Médiateurs et Ombudsmans).

2. LE SERVICE DE MEDIATION : INTELLIGENT & PROCHE DU CITOYEN

6. Notre principale valeur ajoutée réside dans les 1.200 relations entre un citoyen et son administration flamande, que nous tentons de garder intactes chaque année,

... mais le citoyen doit naturellement nous trouver d'abord au bon moment.
... et le citoyen doit naturellement aussi comprendre le langage que nous parlons.

C'est pourquoi nous étions déjà proches du citoyen ces dernières années, et nous le serons aussi demain,

... nous continuons d'investir dans notre communication,
... nous continuons d'investir dans notre convivialité,
... nous continuons d'investir dans notre langage à l'égard du citoyen.

7. Et pour ces 1.200 citoyens qui s'adressent à nous chaque année, nous essayons de préserver la relation qu'ils entretiennent avec leur administration, de manière aussi conviviale que possible, le plus rapidement possible et aussi efficacement que possible. Cela doit souvent

pouvoir se faire dans les 3 mois suivant une plainte, et nous essayons d'éviter qu'une affaire dure plus de six mois.

Nous recourons aussi à un langage conciliant et n'employons de préférence pas les mots « plainte fondée » ou « plainte infondée ». Nous focalisons notre action sur la « réconciliation » et moins sur la « réparation », car cette réparation devrait venir, en premier lieu, du côté de l'administration flamande, n'est-ce pas ?

Mais que faisons-nous concrètement ?

2.1. Intelligent & proche du citoyen dans l'enquête, la réconciliation, la recommandation et le compte rendu

Nous enquêtons d'abord

8. Nous recourons à nos 15 normes de médiation. Elles nous orientent notamment vers une pratique administrative honnête.

Notre nouvelle norme, la 16ème, est « *l'équité* ». Elle nous permet – au-delà du contrôle marginal de la bonne administration – d'entamer le dialogue avec le pouvoir décisionnel (nous aborderons ce sujet de manière plus détaillée au point 11).

Nous n'allons pas seulement à la rencontre du citoyen de façon proche du citoyen, nous recourons aussi à une méthode d'enquête proche et respectueuse du citoyen.

Nous écoutons donc attentivement chaque citoyen. Nous l'aidons à formuler sa plainte de façon compréhensible et nous examinons le fonctionnement et la façon de travailler de l'administration flamande. Nous enquêtons de façon aussi large que nécessaire. Mais de façon efficace.

Nous consacrons du temps à « *cette plainte unique sur 1.000* », qui est « *une plainte 1.000 en 1* », car elle est représentative des plaintes de 1.000 autres citoyens, qui ont vécu exactement la même chose.

Nous concilions ensuite

9. Nous simplifions notre langage. Une fois les points de vue conciliés, nous disons « Les points de vue sont conciliés ».

Si ce n'est pas le cas, nous disons « Les points de vue ne sont pas conciliés parce que [...] ». »

Mais nous ne nous y résignons que lorsque nous avons tout essayé, y compris la mise en cause de l'autonomie de l'agence concerné. Nous franchissons cette dernière étape lors d'une ultime médiation. Sans que le plaignant en soit nécessairement informé, nous nous adressons au ministre dans ces termes : « Nous ne sommes pas d'accord pour le moment. »

Il va de soi que nous constatons toujours des points névralgiques qui n'entrent pas directement en ligne de compte pour une réconciliation, par exemple l'inaccessibilité d'un service. Dans ces cas-là, nous nous adressons au service flamand concerné en ces termes : « Il ressort de notre enquête que [...] ».

Nous faisons aussi une promesse mesurable. Nous visons une réconciliation à 100% de tout ce qui est conciliable, et nous expliquons, chaque année, comment il se fait que des plaintes de personnes ne sont pas résolues, même pas avec notre aide.

Entre aujourd'hui et 2016, notre influence doit avoir augmenté et ce nombre de plaintes non résolues doit avoir diminué.

Nous recommandons

10. Lorsque nous faisons des recommandations, nous partons de plaintes concrètes. Mais ici aussi, nous simplifions et nous réagissons, le cas échéant, rapidement.

Nous sommes ici aussi conscients du caractère modeste de notre angle d'attaque. Nous enregistrons comme une « bonne antenne » la perception des citoyens de la politique menée. Nous traçons les *contours* d'un contrôle parlementaire intelligent ou d'un service intelligent.

Ces contours ne se composent que très rarement d'un nouveau droit complémentaire. La simplification administrative et le « raisonnement sur la base de principes » exigent une « mesure moins un », ce qui signifie que nous nous demandons toujours si le traitement d'un nouveau problème ne suppose pas justement de réduire le nombre des règles de droit au lieu d'en créer de nouvelles.

Nous allons au delà notre décret

11. Nous faisons tout ce qui précède dans le respect des terrains et de la responsabilité de chacun, sans trop nous avancer. Nous maîtrisons la différence entre des pratiques administratives illégales et déplaisantes et nous accordons de l'attention tant à une perspective plus large qu'aux circonstances concrètes de chaque affaire. Nous proposons des solutions cohérentes, même lorsque de nombreuses perspectives se heurtent.

Sous le point 8, nous avons déjà dit que nous n'évitons pas le dialogue avec le monde politique. Nous voulons ainsi construire des ponts entre le citoyen et les bonnes pratiques administratives ainsi que le bon fonctionnement des pouvoirs publics flamands. Nous sommes convaincus de ce que ce dialogue sera soutenu et qu'il générera des idées.

Le nouveau médiateur a donc vite compris que son rapport annuel sur 2010 serait aussi « politique », dans le sens où il formulera des recommandations détaillées à propos de la gestion des délais raisonnables.

Une autre évolution importante est l'interpellation plus fréquente qu'autrefois du citoyen (et parfois à raison) quant à ses obligations. Une erreur citoyenne n'excuse toutefois pas une erreur des pouvoirs publics flamands.

Nous soumettons des rapports

12. Si nécessaire et assez rarement, nous sollicitons une commission parlementaire afin d'y être entendus et, naturellement, nous acceptons toute requête parlementaire à cet effet. Ensuite, nous pourrions peut-être intégrer ce dialogue dans, par exemple, un bulletin d'information, dans lequel nous informons le parlement de la manière dont nos dossiers de plaintes évoluent.

Notre rapport annuel doit mettre l'accent sur les processus qui peuvent/doivent être améliorés. Ce rapport est tout d'abord une affaire du parlement, et donc un *document parlementaire.*, que nous présentons et que nous mettons à jour de manière claire et concise lors d'une réunion du parlement, en présence du gouvernement. Nous voyons ensuite avec le Parlement ce que l'on doit faire avec le rapport. Nous organisons aussi bien entendu un événement public. Très concrètement, le rapport annuel sur l'année 2010 (que nous présenterons en juin 2011) illustrera aussi des résultats de ce plan de gestion.

2.2. Autres missions et organisation interne

13. A court terme, nous ne prenons pas d'initiatives propres dans le domaine du fonctionnement de l'intégrité ou de la meilleure protection des dénonciateurs. Nous disons très clairement au ministre de la Fonction publique que certaines situations ne seront dénoncées que si chaque dénonciateur reçoit la garantie totale que, si nécessaire, il recevra l'un des 39.999 autres emplois au sein de la fonction publique flamande.

En aval, le rapport annuel sur l'année 2010 donnera des informations sur la raison pour laquelle les pouvoirs locaux doivent surtout travailler dans un premier temps sur leur politique d'information et le traitement des plaintes administratives.

En amont, nos services de médiation seront fermement présents, en Flandre et ailleurs.

Nous verrons plus loin dans le mandat quelles sont nos missions, existantes ou éventuellement nouvelles (par exemple suite à une réforme de l'Etat). Nous nous y préparons bien entendu en interne. Nous serons prêts lorsqu'on nous appellera.

14. Le nouveau médiateur est, avec son bagage professionnel, plutôt résolu. Parallèlement, le citoyen et les administrations flamandes ont droit à un service de médiation sympathique et correct.

Le nouveau médiateur se montre aussi positif vis-à-vis de son propre décret, du personnel et des moyens. Le médiateur ne va donc pas continuellement insister pour des modifications décrétales ou pour plus de personnel ou de moyens pour son service, pour autant bien entendu que l'on puisse remplir notre propre effectif à plus de 85% (le niveau actuel).

Les conditions nécessaires sont notamment déjà présentes aujourd'hui pour travailler « *en toute indépendance et neutralité, sans instruction ou ordre provenant des pouvoirs publics* », et pour entretenir une bonne relation de travail avec le parlement et son secrétariat général.

Enfin, le médiateur considère sa propre équipe rodée comme étant un atout. Cette équipe est en mesure de combiner autonomie et créativité, ce qui est nécessaire pour constituer une valeur ajoutée. L'équipe est aussi disciplinée, dans le sens où nous offrirons cette valeur ajoutée dans un délai plus court, une fois que nous aurons simplifié nos processus et nos manières de penser.

Il est temps à présent de conclure. Nous serons proches des citoyens et nous travaillerons ensemble à une prestation de service mûrement réfléchie.

Bruxelles, le 19 novembre 2010



Bart Weekers



Guy Cloots



Heidi Daniels



Carine De Paepe



Mirella De Simone



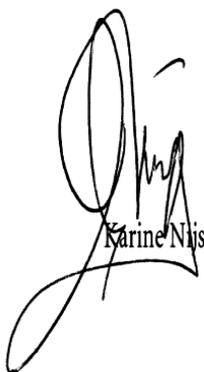
Annemarie Hanselaer



Erwin Janssens



Chris Nestor



Karine Nijs



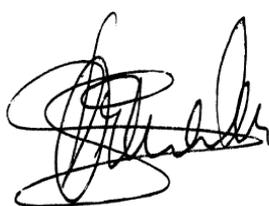
Johan Nootens



Ann Van den Bremt



Nan Van Zutphen



Sabine Vermeulen



Robert Willems

Post-scriptum – Ce plan de gestion se base sur des chiffres issus des rapports annuels allant jusqu'à 2009 inclus. Il s'agit des rapports annuels du Service de Médiation flamand et du point de contact infoligne flamand, que l'on retrouve sur Internet.

Voici d'autres sources :

- LANCKSWERDT, E., *Handboek burgerparticipatie*, Bruges, Die Keure, 2009.
- OST, F., et van de KERCKHOVE, M., *De la pyramide au réseau? Pour une théorie dialectique du droit*, Publ des fac St.-L. Bxl., 2002.
- Plenum 2009-2014, www.vlaamsparlement.be
- Nulmeting Pact 2020, www.vlaandereninactie.be

**SERVICE DE MEDIATION FLAMAND
2010-2016**

MALIN

&

PROCHE DU CITOYEN



Vlaamse Ombudsdienst

19 novembre 2010

PREAMBULE	3
1. UNE ADMINISTRATION FLAMANDE INTELLIGENT(E)	4
Une plus-value dans notre Etat de droit moderne	4
Avec le parlement et le gouvernement...pas contre	4
Une première ligne et une réponse intelligente	5
2. LE SERVICE DE MEDIATION : INTELLIGENT & PROCHE DU CITOYEN	5
2.1. Intelligent & proche du citoyen dans l'enquête, la réconciliation, la recommandation et le compte rendu	6
Nous enquêtons d'abord	6
Nous concilions ensuite	6
Nous recommandons	7
Nous allons au delà notre décret	7
Nous soumettons des rapports	7
2.2. Autres missions et organisation interne	8



« La Flandre se doit d'être un Etat de droit moderne.

- *Un Etat de droit, qui prend ses citoyens au sérieux.*
- *Un Etat de droit, qui prend en compte de façon objective les intérêts de ses citoyens.*
- *Un Etat de droit, qui prête l'attention nécessaire à chacun de ces intérêts.*

Les citoyens qui se sentent déçus à cet égard doivent obtenir l'attention du médiateur flamand, ce qui ne signifie pas « obtenir gain de cause ».

Le médiateur est proche du citoyen, dans le sens où il examine si les objectifs de cet Etat de droit moderne ont été réalisés à l'égard du citoyen qui vient se plaindre chez lui.

Dans ce contexte, l'administration flamande peut être convaincue de ce que le Service de Médiation flamand fait partie intégrante de la solution et qu'il dépassera les plaintes concrètes afin d'être – dans le dialogue – une plus-value contribuant à une administration flamande bien pensée.

Bart WEEKERS

PREAMBULE

1. Un médiateur flamand est nommé pour six ans. Ce plan de gestion porte sur le (premier) mandat de Bart Weekers. Son mandat a débuté le 20 septembre 2010.

Notre service est aujourd'hui actif depuis plus de 10 ans. Pendant cette période, 50.000 citoyens se sont adressés à nous. Malheureusement, des citoyens (presque 5.000 fois par an) ne frappent pas à la bonne porte chez nous, et ce sera toujours le cas à l'avenir.

Parallèlement, année après année, 1.200 citoyens tenaces nous adressent leur plainte (contre 40.295 plaintes de première ligne auprès de l'administration flamande même en 2009 et 1.713.488 contacts via les infolignes des services publics flamands).

Nous continuons de prendre très au sérieux ces 2 à 3% des « *plaintes de ces citoyens particulièrement tenaces* ».

Nous continuons de les prendre au sérieux, parce qu'elles ont droit à notre examen effectué « *en toute indépendance et neutralité, sans instruction ou contrainte de l'administration* ».

Mais nous continuons aussi de les prendre au sérieux parce que nous savons désormais, grâce à notre expérience, que ces personnes tenaces ont plus souvent raison que tort.

Nous savons aussi que nous pouvons souvent vraiment aider ces personnes dont la requête est légitime.

En même temps, nous savons que certaines de ces plaintes ne seront jamais résolues, même pas avec notre aide... et il va de soi que cela doit s'améliorer d'ici 2016.

1. UNE ADMINISTRATION FLAMANDE INTELLIGENTE

Une plus-value dans notre Etat de droit moderne

2. Notre porte restera ouverte au cours des prochaines années, et selon nos projections nous orienterons encore quelque 30.000 citoyens d'ici 2016. Nous examinerons aussi quelque 7.000 plaintes de citoyens « tenaces ». Nous savons que ces modestes chiffres reflètent que le Service de Médiation flamand ne compte que 14 personnes. L'administration flamande en compte 40.000.

Mais nous contribuons bel et bien à l'Etat de droit. Nous offrons une dimension sociale et conviviale, lorsque nous traitons ces 1.200 plaintes de citoyens tenaces et lorsque nous tentons de garder intactes 1.200 relations entre les citoyens et l'administration flamande. Nous émettons également des recommandations mûrement réfléchies.

Notre plus-value s'inscrit dans une évolution, où la pyramide du pouvoir classique devient de plus en plus un « concept et/et ». Une évolution vers une pyramide et un réseau, avec entre autres un médiateur proche du citoyen et des notions de médiation telles que « influence via la base » et « dialogue ».

Avec le parlement et le gouvernement ...pas contre

3. Afin d'incarner réellement une plus-value, nous faisons preuve « *d'une totale indépendance et neutralité, sans instruction ou contrainte de la part de l'administration* », ce qui ne nous empêche pas (justement pas !) de partager l'avis du Parlement flamand, qui est au sommet du droit constitutionnel.

Dans le *Plénum 2009-2014*, le parlement veut être le « cerbère du gouvernement » et « un législateur intelligent ».

C'est une bonne chose, car nous ne voulons pas non plus rester bien sages dans notre coin. Par contre, nous voulons transformer les plaintes intelligentes en réconciliations intelligentes et en recommandations intelligentes. Le parlement évalue ensuite si nos recommandations sont des éléments constructifs, lorsque le parlement lui-même fait des lois intelligentes ou lorsque le parlement stimule le gouvernement à une administration flamande bien pensée.

Il va naturellement de soi que nous souscrivons à l'objectif 19 du Pacte 2020 (Vlaanderen in Actie – La Flandre en Action). L'objectif consiste à obtenir d'ici 2020 une administration flamande plus efficace par le biais d'une implication sociale plus importante.

Cela signifie entre autres aussi que la Flandre devient plus efficace en tirant les leçons des plaintes de citoyens et qu'elle devient toujours plus conviviale.

Une première ligne et une réponse intelligente

4. Nous rêvons d'une administration flamande qui rende notre service superflu. Il est, en effet, 1.200 fois mieux qu'un citoyen se réconcilie avec son administration sans aucune intervention externe. Malheureusement, l'administration flamande n'en sera pas encore là en 2016. Mais le fait est, tout d'abord, que les services publics flamands VEULENT devenir encore meilleurs. C'est pourquoi nous voulons conforter, au maximum, dans leur rôle, les personnes qui traitent les plaintes en première ligne.

Malheureusement encore, à peine 10 ans après le décret relatif aux plaintes, il existe toujours (quelques) administrations flamandes qui n'y souscrivent pas. Ces administrations ne sont pas nos amies.

Nous allons d'ailleurs aussi expliquer comment nous gérons personnellement le cas des citoyens qui se plaignent de nous. Nous provoquons ensuite aussi un « *feed-back des citoyens à notre égard* ».

5. En outre, le monde ne va pas devenir plus simple au cours des prochaines années. Seules des mesures politiques soutenues peuvent faire en sorte que le citoyen « *frappe vraiment beaucoup moins à la mauvaise porte* ». Encore une fois, notre rôle est modeste.

Il va de soi que nous devons (continuer de) guider toute « *personne frappant à la mauvaise porte* » vers la bonne porte. Nous intervenons évidemment de façon conviviale, et le citoyen apprend dans la semaine ouvrable où il en est.

Par ailleurs, nous mettons tout en œuvre pour renforcer notre *front office*. Nous assurons aussi des solutions informatiques intelligentes et nous collaborons avec le Commissaire aux droits de l'enfant.

Nous abordons des questions de médiation typiques, comme la confidentialité de l'action du service de médiation, avec nos collègues du CPMO (Concertation Permanente des Médiateurs et Ombudsmans).

2. LE SERVICE DE MEDIATION : INTELLIGENT & PROCHE DU CITOYEN

6. Notre principale valeur ajoutée réside dans les 1.200 relations entre un citoyen et son administration flamande, que nous tentons de garder intactes chaque année,

... mais le citoyen doit naturellement nous trouver d'abord au bon moment.
... et le citoyen doit naturellement aussi comprendre le langage que nous parlons.

C'est pourquoi nous étions déjà proches du citoyen ces dernières années, et nous le serons aussi demain,

... nous continuons d'investir dans notre communication,
... nous continuons d'investir dans notre convivialité,
... nous continuons d'investir dans notre langage à l'égard du citoyen.

7. Et pour ces 1.200 citoyens qui s'adressent à nous chaque année, nous essayons de préserver la relation qu'ils entretiennent avec leur administration, de manière aussi conviviale que possible, le plus rapidement possible et aussi efficacement que possible. Cela doit souvent

pouvoir se faire dans les 3 mois suivant une plainte, et nous essayons d'éviter qu'une affaire dure plus de six mois.

Nous recourons aussi à un langage conciliant et n'employons de préférence pas les mots « plainte fondée » ou « plainte infondée ». Nous focalisons notre action sur la « réconciliation » et moins sur la « réparation », car cette réparation devrait venir, en premier lieu, du côté de l'administration flamande, n'est-ce pas ?

Mais que faisons-nous concrètement ?

2.1. Intelligent & proche du citoyen dans l'enquête, la réconciliation, la recommandation et le compte rendu

Nous enquêtons d'abord

8. Nous recourons à nos 15 normes de médiation. Elles nous orientent notamment vers une pratique administrative honnête.

Notre nouvelle norme, la 16ème, est « l'équité ». Elle nous permet – au-delà du contrôle marginal de la bonne administration – d'entamer le dialogue avec le pouvoir décisionnel (nous aborderons ce sujet de manière plus détaillée au point 11).

Nous n'allons pas seulement à la rencontre du citoyen de façon proche du citoyen, nous recourons aussi à une méthode d'enquête proche et respectueuse du citoyen.

Nous écoutons donc attentivement chaque citoyen. Nous l'aidons à formuler sa plainte de façon compréhensible et nous examinons le fonctionnement et la façon de travailler de l'administration flamande. Nous enquêtons de façon aussi large que nécessaire. Mais de façon efficace.

Nous consacrons du temps à « *cette plainte unique sur 1.000* », qui est « *une plainte 1.000 en 1* », car elle est représentative des plaintes de 1.000 autres citoyens, qui ont vécu exactement la même chose.

Nous concilions ensuite

9. Nous simplifions notre langage. Une fois les points de vue conciliés, nous disons « Les points de vue sont conciliés ».

Si ce n'est pas le cas, nous disons « Les points de vue ne sont pas conciliés parce que [...] ». »

Mais nous ne nous y résignons que lorsque nous avons tout essayé, y compris la mise en cause de l'autonomie de l'agence concerné. Nous franchissons cette dernière étape lors d'une ultime médiation. Sans que le plaignant en soit nécessairement informé, nous nous adressons au ministre dans ces termes : « Nous ne sommes pas d'accord pour le moment. »

Il va de soi que nous constatons toujours des points névralgiques qui n'entrent pas directement en ligne de compte pour une réconciliation, par exemple l'inaccessibilité d'un service. Dans ces cas-là, nous nous adressons au service flamand concerné en ces termes : « Il ressort de notre enquête que [...] ».

Nous faisons aussi une promesse mesurable. Nous visons une réconciliation à 100% de tout ce qui est conciliable, et nous expliquons, chaque année, comment il se fait que des plaintes de personnes ne sont pas résolues, même pas avec notre aide.

Entre aujourd'hui et 2016, notre influence doit avoir augmenté et ce nombre de plaintes non résolues doit avoir diminué.

Nous recommandons

10. Lorsque nous faisons des recommandations, nous partons de plaintes concrètes. Mais ici aussi, nous simplifions et nous réagissons, le cas échéant, rapidement.

Nous sommes ici aussi conscients du caractère modeste de notre angle d'attaque. Nous enregistrons comme une « bonne antenne » la perception des citoyens de la politique menée. Nous traçons les *contours* d'un contrôle parlementaire intelligent ou d'un service intelligent.

Ces contours ne se composent que très rarement d'un nouveau droit complémentaire. La simplification administrative et le « raisonnement sur la base de principes » exigent une « mesure moins un », ce qui signifie que nous nous demandons toujours si le traitement d'un nouveau problème ne suppose pas justement de réduire le nombre des règles de droit au lieu d'en créer de nouvelles.

Nous allons au delà notre décret

11. Nous faisons tout ce qui précède dans le respect des terrains et de la responsabilité de chacun, sans trop nous avancer. Nous maîtrisons la différence entre des pratiques administratives illégales et déplaisantes et nous accordons de l'attention tant à une perspective plus large qu'aux circonstances concrètes de chaque affaire. Nous proposons des solutions cohérentes, même lorsque de nombreuses perspectives se heurtent.

Sous le point 8, nous avons déjà dit que nous n'évitons pas le dialogue avec le monde politique. Nous voulons ainsi construire des ponts entre le citoyen et les bonnes pratiques administratives ainsi que le bon fonctionnement des pouvoirs publics flamands. Nous sommes convaincus de ce que ce dialogue sera soutenu et qu'il générera des idées.

Le nouveau médiateur a donc vite compris que son rapport annuel sur 2010 serait aussi « politique », dans le sens où il formulera des recommandations détaillées à propos de la gestion des délais raisonnables.

Une autre évolution importante est l'interpellation plus fréquente qu'autrefois du citoyen (et parfois à raison) quant à ses obligations. Une erreur citoyenne n'excuse toutefois pas une erreur des pouvoirs publics flamands.

Nous soumettons des rapports

12. Si nécessaire et assez rarement, nous sollicitons une commission parlementaire afin d'y être entendus et, naturellement, nous acceptons toute requête parlementaire à cet effet. Ensuite, nous pourrions peut-être intégrer ce dialogue dans, par exemple, un bulletin d'information, dans lequel nous informons le parlement de la manière dont nos dossiers de plaintes évoluent.

Notre rapport annuel doit mettre l'accent sur les processus qui peuvent/doivent être améliorés. Ce rapport est tout d'abord une affaire du parlement, et donc un *document parlementaire.*, que nous présentons et que nous mettons à jour de manière claire et concise lors d'une réunion du parlement, en présence du gouvernement. Nous voyons ensuite avec le Parlement ce que l'on doit faire avec le rapport. Nous organisons aussi bien entendu un événement public. Très concrètement, le rapport annuel sur l'année 2010 (que nous présenterons en juin 2011) illustrera aussi des résultats de ce plan de gestion.

2.2. Autres missions et organisation interne

13. A court terme, nous ne prenons pas d'initiatives propres dans le domaine du fonctionnement de l'intégrité ou de la meilleure protection des dénonciateurs. Nous disons très clairement au ministre de la Fonction publique que certaines situations ne seront dénoncées que si chaque dénonciateur reçoit la garantie totale que, si nécessaire, il recevra l'un des 39.999 autres emplois au sein de la fonction publique flamande.

En aval, le rapport annuel sur l'année 2010 donnera des informations sur la raison pour laquelle les pouvoirs locaux doivent surtout travailler dans un premier temps sur leur politique d'information et le traitement des plaintes administratives.

En amont, nos services de médiation seront fermement présents, en Flandre et ailleurs.

Nous verrons plus loin dans le mandat quelles sont nos missions, existantes ou éventuellement nouvelles (par exemple suite à une réforme de l'Etat). Nous nous y préparons bien entendu en interne. Nous serons prêts lorsqu'on nous appellera.

14. Le nouveau médiateur est, avec son bagage professionnel, plutôt résolu. Parallèlement, le citoyen et les administrations flamandes ont droit à un service de médiation sympathique et correct.

Le nouveau médiateur se montre aussi positif vis-à-vis de son propre décret, du personnel et des moyens. Le médiateur ne va donc pas continuellement insister pour des modifications décrétales ou pour plus de personnel ou de moyens pour son service, pour autant bien entendu que l'on puisse remplir notre propre effectif à plus de 85% (le niveau actuel).

Les conditions nécessaires sont notamment déjà présentes aujourd'hui pour travailler « *en toute indépendance et neutralité, sans instruction ou ordre provenant des pouvoirs publics* », et pour entretenir une bonne relation de travail avec le parlement et son secrétariat général.

Enfin, le médiateur considère sa propre équipe rodée comme étant un atout. Cette équipe est en mesure de combiner autonomie et créativité, ce qui est nécessaire pour constituer une valeur ajoutée. L'équipe est aussi disciplinée, dans le sens où nous offrirons cette valeur ajoutée dans un délai plus court, une fois que nous aurons simplifié nos processus et nos manières de penser.

Il est temps à présent de conclure. Nous serons proches des citoyens et nous travaillerons ensemble à une prestation de service mûrement réfléchie.

Bruxelles, le 19 novembre 2010



Bart Weekers



Guy Cloots



Heidi Daniels



Carine De Paepe



Mirella De Simone



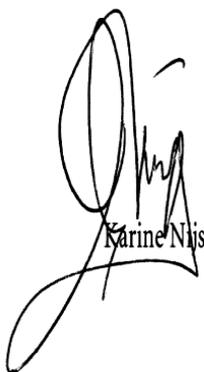
Annemarie Hanselaer



Erwin Janssens



Chris Nestor



Karine Nijss



Johan Nootens



Ann Van den Bremt



Nan Van Zutphen



Sabine Vermeulen



Robert Willems

Post-scriptum – Ce plan de gestion se base sur des chiffres issus des rapports annuels allant jusqu'à 2009 inclus. Il s'agit des rapports annuels du Service de Médiation flamand et du point de contact infoligne flamand, que l'on retrouve sur Internet.

Voici d'autres sources :

- LANCKSWERDT, E., *Handboek burgerparticipatie*, Bruges, Die Keure, 2009.
- OST, F., et van de KERCKHOVE, M., *De la pyramide au réseau? Pour une théorie dialectique du droit*, Publ des fac St.-L. Bxl., 2002.
- Plenum 2009-2014, www.vlaamsparlement.be
- Nulmeting Pact 2020, www.vlaandereninactie.be

**SERVICE DE MEDIATION FLAMAND
2010-2016**

MALIN

&

PROCHE DU CITOYEN



Vlaamse Ombudsdienst

19 novembre 2010

PREAMBULE	3
1. UNE ADMINISTRATION FLAMANDE INTELLIGENT(E)	4
Une plus-value dans notre Etat de droit moderne	4
Avec le parlement et le gouvernement...pas contre	4
Une première ligne et une réponse intelligente	5
2. LE SERVICE DE MEDIATION : INTELLIGENT & PROCHE DU CITOYEN	5
2.1. Intelligent & proche du citoyen dans l'enquête, la réconciliation, la recommandation et le compte rendu	6
Nous enquêtons d'abord	6
Nous concilions ensuite	6
Nous recommandons	7
Nous allons au delà notre décret	7
Nous soumettons des rapports	7
2.2. Autres missions et organisation interne	8



« La Flandre se doit d'être un Etat de droit moderne.

- *Un Etat de droit, qui prend ses citoyens au sérieux.*
- *Un Etat de droit, qui prend en compte de façon objective les intérêts de ses citoyens.*
- *Un Etat de droit, qui prête l'attention nécessaire à chacun de ces intérêts.*

Les citoyens qui se sentent déçus à cet égard doivent obtenir l'attention du médiateur flamand, ce qui ne signifie pas « obtenir gain de cause ».

Le médiateur est proche du citoyen, dans le sens où il examine si les objectifs de cet Etat de droit moderne ont été réalisés à l'égard du citoyen qui vient se plaindre chez lui.

Dans ce contexte, l'administration flamande peut être convaincue de ce que le Service de Médiation flamand fait partie intégrante de la solution et qu'il dépassera les plaintes concrètes afin d'être – dans le dialogue – une plus-value contribuant à une administration flamande bien pensée.

Bart WEEKERS

PREAMBULE

1. Un médiateur flamand est nommé pour six ans. Ce plan de gestion porte sur le (premier) mandat de Bart Weekers. Son mandat a débuté le 20 septembre 2010.

Notre service est aujourd'hui actif depuis plus de 10 ans. Pendant cette période, 50.000 citoyens se sont adressés à nous. Malheureusement, des citoyens (presque 5.000 fois par an) ne frappent pas à la bonne porte chez nous, et ce sera toujours le cas à l'avenir.

Parallèlement, année après année, 1.200 citoyens tenaces nous adressent leur plainte (contre 40.295 plaintes de première ligne auprès de l'administration flamande même en 2009 et 1.713.488 contacts via les infolignes des services publics flamands).

Nous continuons de prendre très au sérieux ces 2 à 3% des « *plaintes de ces citoyens particulièrement tenaces* ».

Nous continuons de les prendre au sérieux, parce qu'elles ont droit à notre examen effectué « *en toute indépendance et neutralité, sans instruction ou contrainte de l'administration* ».

Mais nous continuons aussi de les prendre au sérieux parce que nous savons désormais, grâce à notre expérience, que ces personnes tenaces ont plus souvent raison que tort.

Nous savons aussi que nous pouvons souvent vraiment aider ces personnes dont la requête est légitime.

En même temps, nous savons que certaines de ces plaintes ne seront jamais résolues, même pas avec notre aide... et il va de soi que cela doit s'améliorer d'ici 2016.

1. UNE ADMINISTRATION FLAMANDE INTELLIGENTE

Une plus-value dans notre Etat de droit moderne

2. Notre porte restera ouverte au cours des prochaines années, et selon nos projections nous orienterons encore quelque 30.000 citoyens d'ici 2016. Nous examinerons aussi quelque 7.000 plaintes de citoyens « tenaces ». Nous savons que ces modestes chiffres reflètent que le Service de Médiation flamand ne compte que 14 personnes. L'administration flamande en compte 40.000.

Mais nous contribuons bel et bien à l'Etat de droit. Nous offrons une dimension sociale et conviviale, lorsque nous traitons ces 1.200 plaintes de citoyens tenaces et lorsque nous tentons de garder intactes 1.200 relations entre les citoyens et l'administration flamande. Nous émettons également des recommandations mûrement réfléchies.

Notre plus-value s'inscrit dans une évolution, où la pyramide du pouvoir classique devient de plus en plus un « concept et/et ». Une évolution vers une pyramide et un réseau, avec entre autres un médiateur proche du citoyen et des notions de médiation telles que « influence via la base » et « dialogue ».

Avec le parlement et le gouvernement ...pas contre

3. Afin d'incarner réellement une plus-value, nous faisons preuve « *d'une totale indépendance et neutralité, sans instruction ou contrainte de la part de l'administration* », ce qui ne nous empêche pas (justement pas !) de partager l'avis du Parlement flamand, qui est au sommet du droit constitutionnel.

Dans le *Plénum 2009-2014*, le parlement veut être le « cerbère du gouvernement » et « un législateur intelligent ».

C'est une bonne chose, car nous ne voulons pas non plus rester bien sages dans notre coin. Par contre, nous voulons transformer les plaintes intelligentes en réconciliations intelligentes et en recommandations intelligentes. Le parlement évalue ensuite si nos recommandations sont des éléments constructifs, lorsque le parlement lui-même fait des lois intelligentes ou lorsque le parlement stimule le gouvernement à une administration flamande bien pensée.

Il va naturellement de soi que nous souscrivons à l'objectif 19 du Pacte 2020 (Vlaanderen in Actie – La Flandre en Action). L'objectif consiste à obtenir d'ici 2020 une administration flamande plus efficace par le biais d'une implication sociale plus importante.

Cela signifie entre autres aussi que la Flandre devient plus efficace en tirant les leçons des plaintes de citoyens et qu'elle devient toujours plus conviviale.

Une première ligne et une réponse intelligente

4. Nous rêvons d'une administration flamande qui rende notre service superflu. Il est, en effet, 1.200 fois mieux qu'un citoyen se réconcilie avec son administration sans aucune intervention externe. Malheureusement, l'administration flamande n'en sera pas encore là en 2016. Mais le fait est, tout d'abord, que les services publics flamands VEULENT devenir encore meilleurs. C'est pourquoi nous voulons conforter, au maximum, dans leur rôle, les personnes qui traitent les plaintes en première ligne.

Malheureusement encore, à peine 10 ans après le décret relatif aux plaintes, il existe toujours (quelques) administrations flamandes qui n'y souscrivent pas. Ces administrations ne sont pas nos amies.

Nous allons d'ailleurs aussi expliquer comment nous gérons personnellement le cas des citoyens qui se plaignent de nous. Nous provoquons ensuite aussi un « *feed-back des citoyens à notre égard* ».

5. En outre, le monde ne va pas devenir plus simple au cours des prochaines années. Seules des mesures politiques soutenues peuvent faire en sorte que le citoyen « *frappe vraiment beaucoup moins à la mauvaise porte* ». Encore une fois, notre rôle est modeste.

Il va de soi que nous devons (continuer de) guider toute « *personne frappant à la mauvaise porte* » vers la bonne porte. Nous intervenons évidemment de façon conviviale, et le citoyen apprend dans la semaine ouvrable où il en est.

Par ailleurs, nous mettons tout en œuvre pour renforcer notre *front office*. Nous assurons aussi des solutions informatiques intelligentes et nous collaborons avec le Commissaire aux droits de l'enfant.

Nous abordons des questions de médiation typiques, comme la confidentialité de l'action du service de médiation, avec nos collègues du CPMO (Concertation Permanente des Médiateurs et Ombudsmans).

2. LE SERVICE DE MEDIATION : INTELLIGENT & PROCHE DU CITOYEN

6. Notre principale valeur ajoutée réside dans les 1.200 relations entre un citoyen et son administration flamande, que nous tentons de garder intactes chaque année,

... mais le citoyen doit naturellement nous trouver d'abord au bon moment.
... et le citoyen doit naturellement aussi comprendre le langage que nous parlons.

C'est pourquoi nous étions déjà proches du citoyen ces dernières années, et nous le serons aussi demain,

... nous continuons d'investir dans notre communication,
... nous continuons d'investir dans notre convivialité,
... nous continuons d'investir dans notre langage à l'égard du citoyen.

7. Et pour ces 1.200 citoyens qui s'adressent à nous chaque année, nous essayons de préserver la relation qu'ils entretiennent avec leur administration, de manière aussi conviviale que possible, le plus rapidement possible et aussi efficacement que possible. Cela doit souvent

pouvoir se faire dans les 3 mois suivant une plainte, et nous essayons d'éviter qu'une affaire dure plus de six mois.

Nous recourons aussi à un langage conciliant et n'employons de préférence pas les mots « plainte fondée » ou « plainte infondée ». Nous focalisons notre action sur la « réconciliation » et moins sur la « réparation », car cette réparation devrait venir, en premier lieu, du côté de l'administration flamande, n'est-ce pas ?

Mais que faisons-nous concrètement ?

2.1. Intelligent & proche du citoyen dans l'enquête, la réconciliation, la recommandation et le compte rendu

Nous enquêtons d'abord

8. Nous recourons à nos 15 normes de médiation. Elles nous orientent notamment vers une pratique administrative honnête.

Notre nouvelle norme, la 16ème, est « *l'équité* ». Elle nous permet – au-delà du contrôle marginal de la bonne administration – d'entamer le dialogue avec le pouvoir décisionnel (nous aborderons ce sujet de manière plus détaillée au point 11).

Nous n'allons pas seulement à la rencontre du citoyen de façon proche du citoyen, nous recourons aussi à une méthode d'enquête proche et respectueuse du citoyen.

Nous écoutons donc attentivement chaque citoyen. Nous l'aidons à formuler sa plainte de façon compréhensible et nous examinons le fonctionnement et la façon de travailler de l'administration flamande. Nous enquêtons de façon aussi large que nécessaire. Mais de façon efficace.

Nous consacrons du temps à « *cette plainte unique sur 1.000* », qui est « *une plainte 1.000 en 1* », car elle est représentative des plaintes de 1.000 autres citoyens, qui ont vécu exactement la même chose.

Nous concilions ensuite

9. Nous simplifions notre langage. Une fois les points de vue conciliés, nous disons « Les points de vue sont conciliés ».

Si ce n'est pas le cas, nous disons « Les points de vue ne sont pas conciliés parce que [...] ». »

Mais nous ne nous y résignons que lorsque nous avons tout essayé, y compris la mise en cause de l'autonomie de l'agence concerné. Nous franchissons cette dernière étape lors d'une ultime médiation. Sans que le plaignant en soit nécessairement informé, nous nous adressons au ministre dans ces termes : « Nous ne sommes pas d'accord pour le moment. »

Il va de soi que nous constatons toujours des points névralgiques qui n'entrent pas directement en ligne de compte pour une réconciliation, par exemple l'inaccessibilité d'un service. Dans ces cas-là, nous nous adressons au service flamand concerné en ces termes : « Il ressort de notre enquête que [...] ».

Nous faisons aussi une promesse mesurable. Nous visons une réconciliation à 100% de tout ce qui est conciliable, et nous expliquons, chaque année, comment il se fait que des plaintes de personnes ne sont pas résolues, même pas avec notre aide.

Entre aujourd'hui et 2016, notre influence doit avoir augmenté et ce nombre de plaintes non résolues doit avoir diminué.

Nous recommandons

10. Lorsque nous faisons des recommandations, nous partons de plaintes concrètes. Mais ici aussi, nous simplifions et nous réagissons, le cas échéant, rapidement.

Nous sommes ici aussi conscients du caractère modeste de notre angle d'attaque. Nous enregistrons comme une « bonne antenne » la perception des citoyens de la politique menée. Nous traçons les *contours* d'un contrôle parlementaire intelligent ou d'un service intelligent.

Ces contours ne se composent que très rarement d'un nouveau droit complémentaire. La simplification administrative et le « raisonnement sur la base de principes » exigent une « mesure moins un », ce qui signifie que nous nous demandons toujours si le traitement d'un nouveau problème ne suppose pas justement de réduire le nombre des règles de droit au lieu d'en créer de nouvelles.

Nous allons au delà notre décret

11. Nous faisons tout ce qui précède dans le respect des terrains et de la responsabilité de chacun, sans trop nous avancer. Nous maîtrisons la différence entre des pratiques administratives illégales et déplaisantes et nous accordons de l'attention tant à une perspective plus large qu'aux circonstances concrètes de chaque affaire. Nous proposons des solutions cohérentes, même lorsque de nombreuses perspectives se heurtent.

Sous le point 8, nous avons déjà dit que nous n'évitons pas le dialogue avec le monde politique. Nous voulons ainsi construire des ponts entre le citoyen et les bonnes pratiques administratives ainsi que le bon fonctionnement des pouvoirs publics flamands. Nous sommes convaincus de ce que ce dialogue sera soutenu et qu'il générera des idées.

Le nouveau médiateur a donc vite compris que son rapport annuel sur 2010 serait aussi « politique », dans le sens où il formulera des recommandations détaillées à propos de la gestion des délais raisonnables.

Une autre évolution importante est l'interpellation plus fréquente qu'autrefois du citoyen (et parfois à raison) quant à ses obligations. Une erreur citoyenne n'excuse toutefois pas une erreur des pouvoirs publics flamands.

Nous soumettons des rapports

12. Si nécessaire et assez rarement, nous sollicitons une commission parlementaire afin d'y être entendus et, naturellement, nous acceptons toute requête parlementaire à cet effet. Ensuite, nous pourrions peut-être intégrer ce dialogue dans, par exemple, un bulletin d'information, dans lequel nous informons le parlement de la manière dont nos dossiers de plaintes évoluent.

Notre rapport annuel doit mettre l'accent sur les processus qui peuvent/doivent être améliorés. Ce rapport est tout d'abord une affaire du parlement, et donc un *document parlementaire.*, que nous présentons et que nous mettons à jour de manière claire et concise lors d'une réunion du parlement, en présence du gouvernement. Nous voyons ensuite avec le Parlement ce que l'on doit faire avec le rapport. Nous organisons aussi bien entendu un événement public. Très concrètement, le rapport annuel sur l'année 2010 (que nous présenterons en juin 2011) illustrera aussi des résultats de ce plan de gestion.

2.2. Autres missions et organisation interne

13. A court terme, nous ne prenons pas d'initiatives propres dans le domaine du fonctionnement de l'intégrité ou de la meilleure protection des dénonciateurs. Nous disons très clairement au ministre de la Fonction publique que certaines situations ne seront dénoncées que si chaque dénonciateur reçoit la garantie totale que, si nécessaire, il recevra l'un des 39.999 autres emplois au sein de la fonction publique flamande.

En aval, le rapport annuel sur l'année 2010 donnera des informations sur la raison pour laquelle les pouvoirs locaux doivent surtout travailler dans un premier temps sur leur politique d'information et le traitement des plaintes administratives.

En amont, nos services de médiation seront fermement présents, en Flandre et ailleurs.

Nous verrons plus loin dans le mandat quelles sont nos missions, existantes ou éventuellement nouvelles (par exemple suite à une réforme de l'Etat). Nous nous y préparons bien entendu en interne. Nous serons prêts lorsqu'on nous appellera.

14. Le nouveau médiateur est, avec son bagage professionnel, plutôt résolu. Parallèlement, le citoyen et les administrations flamandes ont droit à un service de médiation sympathique et correct.

Le nouveau médiateur se montre aussi positif vis-à-vis de son propre décret, du personnel et des moyens. Le médiateur ne va donc pas continuellement insister pour des modifications décrétales ou pour plus de personnel ou de moyens pour son service, pour autant bien entendu que l'on puisse remplir notre propre effectif à plus de 85% (le niveau actuel).

Les conditions nécessaires sont notamment déjà présentes aujourd'hui pour travailler « *en toute indépendance et neutralité, sans instruction ou ordre provenant des pouvoirs publics* », et pour entretenir une bonne relation de travail avec le parlement et son secrétariat général.

Enfin, le médiateur considère sa propre équipe rodée comme étant un atout. Cette équipe est en mesure de combiner autonomie et créativité, ce qui est nécessaire pour constituer une valeur ajoutée. L'équipe est aussi disciplinée, dans le sens où nous offrirons cette valeur ajoutée dans un délai plus court, une fois que nous aurons simplifié nos processus et nos manières de penser.

Il est temps à présent de conclure. Nous serons proches des citoyens et nous travaillerons ensemble à une prestation de service mûrement réfléchie.

Bruxelles, le 19 novembre 2010



Bart Weekers



Guy Cloots



Heidi Daniels



Carine De Paepe



Mirella De Simone



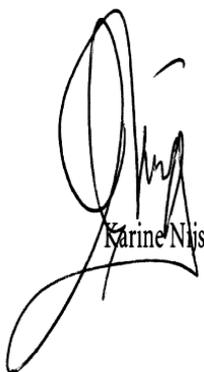
Annemarie Hanselaer



Erwin Janssens



Chris Nestor



Karine Nijs



Johan Nootens



Ann Van den Bremt



Nan Van Zutphen



Sabine Vermeulen



Robert Willems

Post-scriptum – Ce plan de gestion se base sur des chiffres issus des rapports annuels allant jusqu'à 2009 inclus. Il s'agit des rapports annuels du Service de Médiation flamand et du point de contact infoligne flamand, que l'on retrouve sur Internet.

Voici d'autres sources :

- LANCKSWERDT, E., *Handboek burgerparticipatie*, Bruges, Die Keure, 2009.
- OST, F., et van de KERCKHOVE, M., *De la pyramide au réseau? Pour une théorie dialectique du droit*, Publ des fac St.-L. Bxl., 2002.
- Plenum 2009-2014, www.vlaamsparlement.be
- Nulmeting Pact 2020, www.vlaandereninactie.be

**SERVICE DE MEDIATION FLAMAND
2010-2016**

MALIN

&

PROCHE DU CITOYEN



Vlaamse Ombudsdienst

19 novembre 2010

PREAMBULE	3
1. UNE ADMINISTRATION FLAMANDE INTELLIGENT(E)	4
Une plus-value dans notre Etat de droit moderne	4
Avec le parlement et le gouvernement...pas contre	4
Une première ligne et une réponse intelligente	5
2. LE SERVICE DE MEDIATION : INTELLIGENT & PROCHE DU CITOYEN	5
2.1. Intelligent & proche du citoyen dans l'enquête, la réconciliation, la recommandation et le compte rendu	6
Nous enquêtons d'abord	6
Nous concilions ensuite	6
Nous recommandons	7
Nous allons au delà notre décret	7
Nous soumettons des rapports	7
2.2. Autres missions et organisation interne	8



« La Flandre se doit d'être un Etat de droit moderne.

- *Un Etat de droit, qui prend ses citoyens au sérieux.*
- *Un Etat de droit, qui prend en compte de façon objective les intérêts de ses citoyens.*
- *Un Etat de droit, qui prête l'attention nécessaire à chacun de ces intérêts.*

Les citoyens qui se sentent déçus à cet égard doivent obtenir l'attention du médiateur flamand, ce qui ne signifie pas « obtenir gain de cause ».

Le médiateur est proche du citoyen, dans le sens où il examine si les objectifs de cet Etat de droit moderne ont été réalisés à l'égard du citoyen qui vient se plaindre chez lui.

Dans ce contexte, l'administration flamande peut être convaincue de ce que le Service de Médiation flamand fait partie intégrante de la solution et qu'il dépassera les plaintes concrètes afin d'être – dans le dialogue – une plus-value contribuant à une administration flamande bien pensée.

Bart WEEKERS

PREAMBULE

1. Un médiateur flamand est nommé pour six ans. Ce plan de gestion porte sur le (premier) mandat de Bart Weekers. Son mandat a débuté le 20 septembre 2010.

Notre service est aujourd'hui actif depuis plus de 10 ans. Pendant cette période, 50.000 citoyens se sont adressés à nous. Malheureusement, des citoyens (presque 5.000 fois par an) ne frappent pas à la bonne porte chez nous, et ce sera toujours le cas à l'avenir.

Parallèlement, année après année, 1.200 citoyens tenaces nous adressent leur plainte (contre 40.295 plaintes de première ligne auprès de l'administration flamande même en 2009 et 1.713.488 contacts via les infolignes des services publics flamands).

Nous continuons de prendre très au sérieux ces 2 à 3% des « *plaintes de ces citoyens particulièrement tenaces* ».

Nous continuons de les prendre au sérieux, parce qu'elles ont droit à notre examen effectué « *en toute indépendance et neutralité, sans instruction ou contrainte de l'administration* ».

Mais nous continuons aussi de les prendre au sérieux parce que nous savons désormais, grâce à notre expérience, que ces personnes tenaces ont plus souvent raison que tort.

Nous savons aussi que nous pouvons souvent vraiment aider ces personnes dont la requête est légitime.

En même temps, nous savons que certaines de ces plaintes ne seront jamais résolues, même pas avec notre aide... et il va de soi que cela doit s'améliorer d'ici 2016.

1. UNE ADMINISTRATION FLAMANDE INTELLIGENTE

Une plus-value dans notre Etat de droit moderne

2. Notre porte restera ouverte au cours des prochaines années, et selon nos projections nous orienterons encore quelque 30.000 citoyens d'ici 2016. Nous examinerons aussi quelque 7.000 plaintes de citoyens « tenaces ». Nous savons que ces modestes chiffres reflètent que le Service de Médiation flamand ne compte que 14 personnes. L'administration flamande en compte 40.000.

Mais nous contribuons bel et bien à l'Etat de droit. Nous offrons une dimension sociale et conviviale, lorsque nous traitons ces 1.200 plaintes de citoyens tenaces et lorsque nous tentons de garder intactes 1.200 relations entre les citoyens et l'administration flamande. Nous émettons également des recommandations mûrement réfléchies.

Notre plus-value s'inscrit dans une évolution, où la pyramide du pouvoir classique devient de plus en plus un « concept et/et ». Une évolution vers une pyramide et un réseau, avec entre autres un médiateur proche du citoyen et des notions de médiation telles que « influence via la base » et « dialogue ».

Avec le parlement et le gouvernement ...pas contre

3. Afin d'incarner réellement une plus-value, nous faisons preuve « *d'une totale indépendance et neutralité, sans instruction ou contrainte de la part de l'administration* », ce qui ne nous empêche pas (justement pas !) de partager l'avis du Parlement flamand, qui est au sommet du droit constitutionnel.

Dans le *Plénum 2009-2014*, le parlement veut être le « cerbère du gouvernement » et « un législateur intelligent ».

C'est une bonne chose, car nous ne voulons pas non plus rester bien sages dans notre coin. Par contre, nous voulons transformer les plaintes intelligentes en réconciliations intelligentes et en recommandations intelligentes. Le parlement évalue ensuite si nos recommandations sont des éléments constructifs, lorsque le parlement lui-même fait des lois intelligentes ou lorsque le parlement stimule le gouvernement à une administration flamande bien pensée.

Il va naturellement de soi que nous souscrivons à l'objectif 19 du Pacte 2020 (Vlaanderen in Actie – La Flandre en Action). L'objectif consiste à obtenir d'ici 2020 une administration flamande plus efficace par le biais d'une implication sociale plus importante.

Cela signifie entre autres aussi que la Flandre devient plus efficace en tirant les leçons des plaintes de citoyens et qu'elle devient toujours plus conviviale.

Une première ligne et une réponse intelligente

4. Nous rêvons d'une administration flamande qui rende notre service superflu. Il est, en effet, 1.200 fois mieux qu'un citoyen se réconcilie avec son administration sans aucune intervention externe. Malheureusement, l'administration flamande n'en sera pas encore là en 2016. Mais le fait est, tout d'abord, que les services publics flamands VEULENT devenir encore meilleurs. C'est pourquoi nous voulons conforter, au maximum, dans leur rôle, les personnes qui traitent les plaintes en première ligne.

Malheureusement encore, à peine 10 ans après le décret relatif aux plaintes, il existe toujours (quelques) administrations flamandes qui n'y souscrivent pas. Ces administrations ne sont pas nos amies.

Nous allons d'ailleurs aussi expliquer comment nous gérons personnellement le cas des citoyens qui se plaignent de nous. Nous provoquons ensuite aussi un « *feed-back des citoyens à notre égard* ».

5. En outre, le monde ne va pas devenir plus simple au cours des prochaines années. Seules des mesures politiques soutenues peuvent faire en sorte que le citoyen « *frappe vraiment beaucoup moins à la mauvaise porte* ». Encore une fois, notre rôle est modeste.

Il va de soi que nous devons (continuer de) guider toute « *personne frappant à la mauvaise porte* » vers la bonne porte. Nous intervenons évidemment de façon conviviale, et le citoyen apprend dans la semaine ouvrable où il en est.

Par ailleurs, nous mettons tout en œuvre pour renforcer notre *front office*. Nous assurons aussi des solutions informatiques intelligentes et nous collaborons avec le Commissaire aux droits de l'enfant.

Nous abordons des questions de médiation typiques, comme la confidentialité de l'action du service de médiation, avec nos collègues du CPMO (Concertation Permanente des Médiateurs et Ombudsmans).

2. LE SERVICE DE MEDIATION : INTELLIGENT & PROCHE DU CITOYEN

6. Notre principale valeur ajoutée réside dans les 1.200 relations entre un citoyen et son administration flamande, que nous tentons de garder intactes chaque année,

... mais le citoyen doit naturellement nous trouver d'abord au bon moment.
... et le citoyen doit naturellement aussi comprendre le langage que nous parlons.

C'est pourquoi nous étions déjà proches du citoyen ces dernières années, et nous le serons aussi demain,

... nous continuons d'investir dans notre communication,
... nous continuons d'investir dans notre convivialité,
... nous continuons d'investir dans notre langage à l'égard du citoyen.

7. Et pour ces 1.200 citoyens qui s'adressent à nous chaque année, nous essayons de préserver la relation qu'ils entretiennent avec leur administration, de manière aussi conviviale que possible, le plus rapidement possible et aussi efficacement que possible. Cela doit souvent

pouvoir se faire dans les 3 mois suivant une plainte, et nous essayons d'éviter qu'une affaire dure plus de six mois.

Nous recourons aussi à un langage conciliant et n'employons de préférence pas les mots « plainte fondée » ou « plainte infondée ». Nous focalisons notre action sur la « réconciliation » et moins sur la « réparation », car cette réparation devrait venir, en premier lieu, du côté de l'administration flamande, n'est-ce pas ?

Mais que faisons-nous concrètement ?

2.1. Intelligent & proche du citoyen dans l'enquête, la réconciliation, la recommandation et le compte rendu

Nous enquêtons d'abord

8. Nous recourons à nos 15 normes de médiation. Elles nous orientent notamment vers une pratique administrative honnête.

Notre nouvelle norme, la 16ème, est « *l'équité* ». Elle nous permet – au-delà du contrôle marginal de la bonne administration – d'entamer le dialogue avec le pouvoir décisionnel (nous aborderons ce sujet de manière plus détaillée au point 11).

Nous n'allons pas seulement à la rencontre du citoyen de façon proche du citoyen, nous recourons aussi à une méthode d'enquête proche et respectueuse du citoyen.

Nous écoutons donc attentivement chaque citoyen. Nous l'aidons à formuler sa plainte de façon compréhensible et nous examinons le fonctionnement et la façon de travailler de l'administration flamande. Nous enquêtons de façon aussi large que nécessaire. Mais de façon efficace.

Nous consacrons du temps à « *cette plainte unique sur 1.000* », qui est « *une plainte 1.000 en 1* », car elle est représentative des plaintes de 1.000 autres citoyens, qui ont vécu exactement la même chose.

Nous concilions ensuite

9. Nous simplifions notre langage. Une fois les points de vue conciliés, nous disons « Les points de vue sont conciliés ».

Si ce n'est pas le cas, nous disons « Les points de vue ne sont pas conciliés parce que [...] ». »

Mais nous ne nous y résignons que lorsque nous avons tout essayé, y compris la mise en cause de l'autonomie de l'agence concerné. Nous franchissons cette dernière étape lors d'une ultime médiation. Sans que le plaignant en soit nécessairement informé, nous nous adressons au ministre dans ces termes : « Nous ne sommes pas d'accord pour le moment. »

Il va de soi que nous constatons toujours des points névralgiques qui n'entrent pas directement en ligne de compte pour une réconciliation, par exemple l'inaccessibilité d'un service. Dans ces cas-là, nous nous adressons au service flamand concerné en ces termes : « Il ressort de notre enquête que [...] ».

Nous faisons aussi une promesse mesurable. Nous visons une réconciliation à 100% de tout ce qui est conciliable, et nous expliquons, chaque année, comment il se fait que des plaintes de personnes ne sont pas résolues, même pas avec notre aide.

Entre aujourd'hui et 2016, notre influence doit avoir augmenté et ce nombre de plaintes non résolues doit avoir diminué.

Nous recommandons

10. Lorsque nous faisons des recommandations, nous partons de plaintes concrètes. Mais ici aussi, nous simplifions et nous réagissons, le cas échéant, rapidement.

Nous sommes ici aussi conscients du caractère modeste de notre angle d'attaque. Nous enregistrons comme une « bonne antenne » la perception des citoyens de la politique menée. Nous traçons les *contours* d'un contrôle parlementaire intelligent ou d'un service intelligent.

Ces contours ne se composent que très rarement d'un nouveau droit complémentaire. La simplification administrative et le « raisonnement sur la base de principes » exigent une « mesure moins un », ce qui signifie que nous nous demandons toujours si le traitement d'un nouveau problème ne suppose pas justement de réduire le nombre des règles de droit au lieu d'en créer de nouvelles.

Nous allons au delà notre décret

11. Nous faisons tout ce qui précède dans le respect des terrains et de la responsabilité de chacun, sans trop nous avancer. Nous maîtrisons la différence entre des pratiques administratives illégales et déplaisantes et nous accordons de l'attention tant à une perspective plus large qu'aux circonstances concrètes de chaque affaire. Nous proposons des solutions cohérentes, même lorsque de nombreuses perspectives se heurtent.

Sous le point 8, nous avons déjà dit que nous n'évitons pas le dialogue avec le monde politique. Nous voulons ainsi construire des ponts entre le citoyen et les bonnes pratiques administratives ainsi que le bon fonctionnement des pouvoirs publics flamands. Nous sommes convaincus de ce que ce dialogue sera soutenu et qu'il générera des idées.

Le nouveau médiateur a donc vite compris que son rapport annuel sur 2010 serait aussi « politique », dans le sens où il formulera des recommandations détaillées à propos de la gestion des délais raisonnables.

Une autre évolution importante est l'interpellation plus fréquente qu'autrefois du citoyen (et parfois à raison) quant à ses obligations. Une erreur citoyenne n'excuse toutefois pas une erreur des pouvoirs publics flamands.

Nous soumettons des rapports

12. Si nécessaire et assez rarement, nous sollicitons une commission parlementaire afin d'y être entendus et, naturellement, nous acceptons toute requête parlementaire à cet effet. Ensuite, nous pourrions peut-être intégrer ce dialogue dans, par exemple, un bulletin d'information, dans lequel nous informons le parlement de la manière dont nos dossiers de plaintes évoluent.

Notre rapport annuel doit mettre l'accent sur les processus qui peuvent/doivent être améliorés. Ce rapport est tout d'abord une affaire du parlement, et donc un *document parlementaire.*, que nous présentons et que nous mettons à jour de manière claire et concise lors d'une réunion du parlement, en présence du gouvernement. Nous voyons ensuite avec le Parlement ce que l'on doit faire avec le rapport. Nous organisons aussi bien entendu un événement public. Très concrètement, le rapport annuel sur l'année 2010 (que nous présenterons en juin 2011) illustrera aussi des résultats de ce plan de gestion.

2.2. Autres missions et organisation interne

13. A court terme, nous ne prenons pas d'initiatives propres dans le domaine du fonctionnement de l'intégrité ou de la meilleure protection des dénonciateurs. Nous disons très clairement au ministre de la Fonction publique que certaines situations ne seront dénoncées que si chaque dénonciateur reçoit la garantie totale que, si nécessaire, il recevra l'un des 39.999 autres emplois au sein de la fonction publique flamande.

En aval, le rapport annuel sur l'année 2010 donnera des informations sur la raison pour laquelle les pouvoirs locaux doivent surtout travailler dans un premier temps sur leur politique d'information et le traitement des plaintes administratives.

En amont, nos services de médiation seront fermement présents, en Flandre et ailleurs.

Nous verrons plus loin dans le mandat quelles sont nos missions, existantes ou éventuellement nouvelles (par exemple suite à une réforme de l'Etat). Nous nous y préparons bien entendu en interne. Nous serons prêts lorsqu'on nous appellera.

14. Le nouveau médiateur est, avec son bagage professionnel, plutôt résolu. Parallèlement, le citoyen et les administrations flamandes ont droit à un service de médiation sympathique et correct.

Le nouveau médiateur se montre aussi positif vis-à-vis de son propre décret, du personnel et des moyens. Le médiateur ne va donc pas continuellement insister pour des modifications décrétales ou pour plus de personnel ou de moyens pour son service, pour autant bien entendu que l'on puisse remplir notre propre effectif à plus de 85% (le niveau actuel).

Les conditions nécessaires sont notamment déjà présentes aujourd'hui pour travailler « *en toute indépendance et neutralité, sans instruction ou ordre provenant des pouvoirs publics* », et pour entretenir une bonne relation de travail avec le parlement et son secrétariat général.

Enfin, le médiateur considère sa propre équipe rodée comme étant un atout. Cette équipe est en mesure de combiner autonomie et créativité, ce qui est nécessaire pour constituer une valeur ajoutée. L'équipe est aussi disciplinée, dans le sens où nous offrirons cette valeur ajoutée dans un délai plus court, une fois que nous aurons simplifié nos processus et nos manières de penser.

Il est temps à présent de conclure. Nous serons proches des citoyens et nous travaillerons ensemble à une prestation de service mûrement réfléchie.

Bruxelles, le 19 novembre 2010



Bart Weekers



Guy Cloots



Heidi Daniels



Carine De Paepe



Mirella De Simone



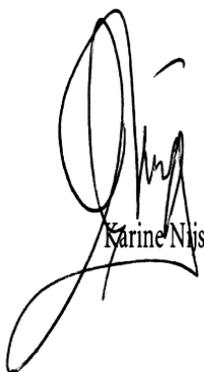
Annemarie Hanselaer



Erwin Janssens



Chris Nestor



Karine Nijis



Johan Nootens



Ann Van den Breemt



Nan Van Zutphen



Sabine Vermeulen



Robert Willems

Post-scriptum – Ce plan de gestion se base sur des chiffres issus des rapports annuels allant jusqu'à 2009 inclus. Il s'agit des rapports annuels du Service de Médiation flamand et du point de contact infoligne flamand, que l'on retrouve sur Internet.

Voici d'autres sources :

- LANCKSWERDT, E., *Handboek burgerparticipatie*, Bruges, Die Keure, 2009.
- OST, F., et van de KERCKHOVE, M., *De la pyramide au réseau? Pour une théorie dialectique du droit*, Publ des fac St.-L. Bxl., 2002.
- Plenum 2009-2014, www.vlaamsparlement.be
- Nulmeting Pact 2020, www.vlaandereninactie.be