



MÉDIATEUR FÉDÉRAL - RAPPORT D'ACTIVITÉS 2024

Faire simple

Faire simple

Les **citoyens** comptent sur des services publics qui communiquent clairement et qui sont accessibles, équitables et efficaces. Mais, dans la pratique, les citoyens peuvent se heurter à des règles complexes, à des obstacles administratifs et à un manque d'empathie. Notre institution les aide à trouver leur chemin à travers ces défis : nous soutenons les citoyens et les entreprises qui rencontrent des difficultés avec les services publics fédéraux et recherchons des solutions. Nous accompagnons également les **lanceurs d'alerte** lorsqu'ils signalent des atteintes à l'intégrité et des violations de la législation, et veillons à leur protection.

En 2024, nos activités ont une nouvelle fois mis en lumière quelques **problèmes persistants** : les citoyens qui nous contactent font face à une **complexité** croissante dans leurs dossiers auprès de l'administration et ils ont besoin de **services publics empathiques qui les soutiennent**. L'impact de la **digitalisation** et l'importance des droits **fondamentaux** ont également été au cœur de nos dossiers en 2024. Nous avons également constaté que les **lanceurs d'alerte**, tant dans le secteur public que le secteur privé, ont grand besoin **d'informations et d'accompagnement**.

Complexité : un enchevêtrement de règles et de structures

De nombreux **citoyens** sont confrontés à une **législation complexe et à des structures administratives parfois compliquées**. Ils ne savent pas toujours à quoi ils ont droit, à quel service s'adresser ou comment aborder un problème. Au quotidien, nous constatons qu'une **information claire et correcte est cruciale**. Le nombre de demandes d'information que nos collaborateurs reçoivent *augmente chaque année*. Beaucoup de ces questions concernent des sujets qui ne relèvent pas de notre compétence. Mais, même dans ces cas, nous aidons les citoyens en leur indiquant la **bonne voie** et en assurant notre rôle de **pont** entre eux et les instances compétentes. Les services publics fédéraux et nos collègues

ombudsmans, médiateurs et médiatrices, constatent également cette demande croissante d'informations. Cela constitue donc pour nous un point d'attention important, sur lequel nous continuerons de nous focaliser en 2025. Avec nos collègues, nous examinerons comment nous pouvons faire en sorte que les citoyens ayant des questions puissent de façon **plus directe et rapide accéder au bon service** pour obtenir des informations.

Dans le traitement des plaintes aussi, nous remarquons une complexité croissante. Cela pose des défis non seulement pour les citoyens, mais également pour les services publics eux-mêmes. Cela les conduit quelquefois à *commettre des erreurs* ou à **manquer de rigueur**. Ce qui explique également pourquoi la norme de bonne conduite administrative « **Gestion consciencieuse** » a été méconnue dans *un grand nombre de plaintes*. Alors que les citoyens attendent justement de l'administration qu'elle recueille un maximum d'informations et travaille consciencieusement. C'est pourquoi il est important que les **services publics assument leurs responsabilités** lorsque quelque chose ne se passe pas bien.

Pour les **lanceurs d'alerte**, la **recherche d'informations fiables et claires est tout aussi complexe**. Là aussi, la réglementation est compliquée et une certaine confusion règne concernant les possibilités qu'ont les lanceurs d'alerte de faire leur signalement en toute sécurité. C'est pourquoi, en 2024, le Médiateur fédéral s'est fortement investi dans une **information claire et l'accompagnement** des personnes concernées, en publiant notamment une *mini-brochure pratique et un guide détaillé*. Le dixième anniversaire de notre Centre Intégrité a été une occasion unique de se pencher sur la période écoulée et de discuter des défis à venir au cours d'une *journée d'étude*.



Une administration empathique qui place les citoyens au cœur de ses préoccupations

Outre les obstacles juridiques et administratifs, les citoyens ressentent parfois un **manque d'écoute** de la part de l'administration, celle-ci ne **tenant pas suffisamment compte de leur situation ou les sanctionnant trop rapidement**. Et pourtant l'erreur est humaine et elle résulte bien souvent de la complexité des règles. Une administration qui **fait preuve de compréhension et aide à trouver une solution** au lieu d'imposer immédiatement des amendes ou des sanctions peut vraiment faire la différence. *Lci aussi, notre institution joue un rôle important*. En attirant l'attention des administrations sur les situations spécifiques dans lesquelles se trouvent certains citoyens et en leur demandant d'en tenir compte. C'est crucial, en particulier pour les personnes en situation de vulnérabilité. En conciliant les points de vue et en dialoguant, nous pouvons dégager une solution pour de nombreux citoyens et **restaurer leur confiance dans l'administration**. Car telle est la mission qui a été confiée à notre institution lors de sa création et qui nous tient toujours à cœur : restaurer et renforcer la confiance.

L'impact de la digitalisation : opportunités et risques

La digitalisation rend les services publics plus efficaces et plus accessibles, mais elle génère aussi de **nouveaux obstacles**. Tout le monde n'a pas les compétences numériques nécessaires et le risque de commettre des erreurs augmente. Et celui qui se trompe risque de se retrouver coincé dans un système qui laisse peu de place aux nuances. Le Médiateur fédéral constate dans son travail quotidien à quel point il est important que les **processus numériques** réservent une place à **l'humain**, et de maintenir des **possibilités de contact alternatives** pour ceux qui ne peuvent utiliser le numérique.

En même temps, la digitalisation représente également de véritables **défis** pour les services publics. Nos collaborateurs ont en effet traité plusieurs plaintes concernant des problèmes survenus lors de *la mise en service de nouvelles applications ou de nouveaux systèmes informatiques*. Les administrations ne disposent pas toujours des **moyens financiers** nécessaires pour informatiser leurs processus, comme nous en avons été informés lors de notre enquête concernant des problèmes au sein des organismes de paiement des allocations de chômage. C'est un point auquel nous avons également demandé de prêter attention dans le *mémoire* que nous avons publié à la suite des élections fédérales.

Respect des droits fondamentaux et de l'Intérêt supérieur de l'enfant

Des services publics qui se veulent **équitable**s doivent tenir compte des **droits fondamentaux** des citoyens. En 2024, des dossiers ont continué à émerger dans lesquels les droits fondamentaux étaient mis sous pression. Cela vaut en particulier pour les **dossiers en matière de migration**, le domaine dans lequel nous avons à nouveau reçu le plus de plaintes en 2024. *Les problèmes persistants* au sein des administrations fédérales concernées nous ont amenés à traiter les plaintes de manière structurelle. Nous accordons en outre une attention particulière à *l'Intérêt supérieur de l'enfant* : les décisions de l'administration ne doivent pas lui porter préjudice, mais doivent être fondées sur son bien-être et ses perspectives d'avenir.

Un Médiateur fédéral qui veille et qui rapproche

Dans ce contexte complexe, le Médiateur fédéral reste un **trait d'union crucial** entre les **citoyens** et l'administration. Nous signalons les problèmes, aidons à trouver des solutions et contribuons à un meilleur fonctionnement des services publics. En 2024, l'accent a été mis sur la **clarté de l'information**, l'**approche empathique** et le **renforcement des droits fondamentaux**. Notre rôle reste également essentiel pour les **lanceurs d'alerte**, en tant que **guide et protecteur dans un paysage complexe**. Car il ne peut y avoir un **État de droit** que si ses administrations et organisations sont **accessibles, équitables, humaines et intègres**.

Quelques mots de remerciement

Le travail que nous avons accompli au cours de l'année écoulée, et que nous mettons en avant dans ce rapport annuel, n'aurait pas été possible sans l'**engagement quotidien de nos collaborateurs**. Leur professionnalisme, leur empathie et leur détermination font la différence pour les citoyens enchevêtrés dans des difficultés administratives ou des procédures complexes et pour les lanceurs d'alerte qui veulent dénoncer des abus. Nous tenons donc à les remercier du fond du cœur pour leur dévouement et leur implication.

Nous avons également à cœur de remercier le **Parlement** pour la confiance et le soutien qu'il nous accorde. L'intérêt qu'il porte à notre travail est essentiel pour améliorer structurellement le fonctionnement de l'administration fédérale et contribuer à des services publics et des entreprises équitables, accessibles, performants et intègres.

**Les médiateurs fédéraux,
Jérôme Aass et David Baele**



1 LES CHIFFRES-CLÉS DE 2024

**2 SIGNAUX ISSUS DES PLAINTES
ET DES SIGNALEMENTS**

**3 COMMUNIQUER, PUBLIER,
PARTAGER DES CONNAISSANCES ET RÉSEAUTER**

4 GESTION ET FONCTIONNEMENT

Sommaire

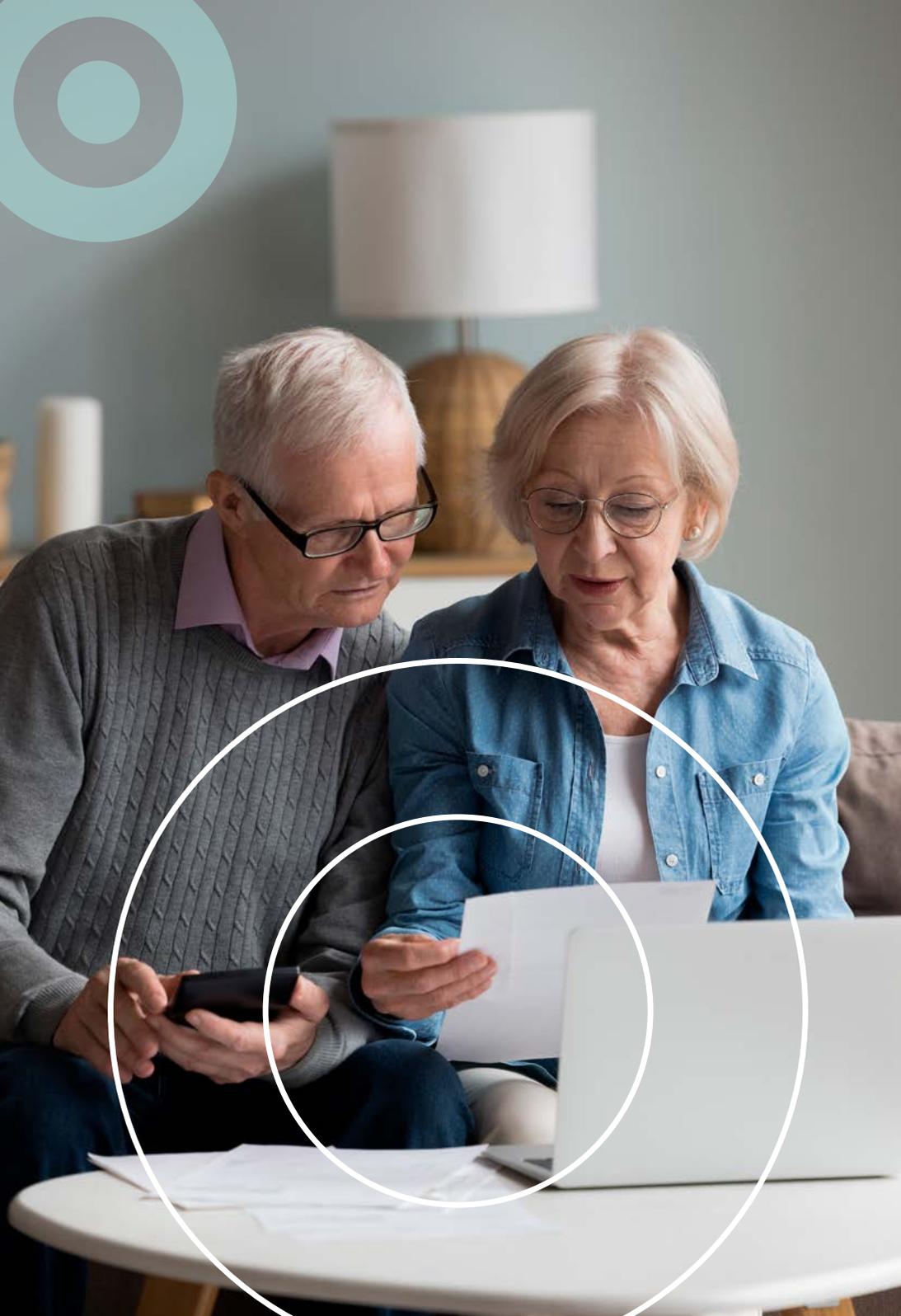




1

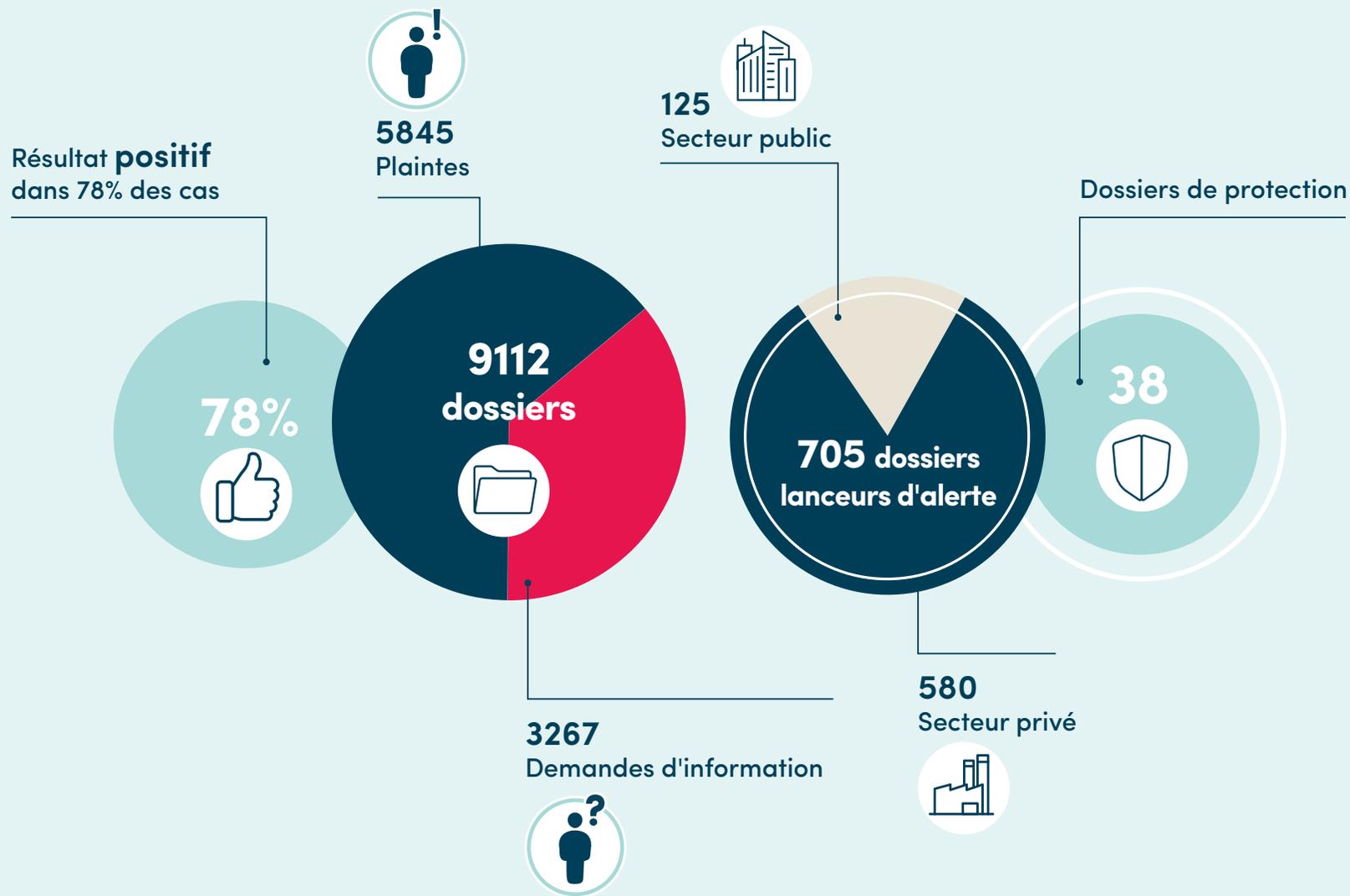


**Les chiffres-clés
de 2024**



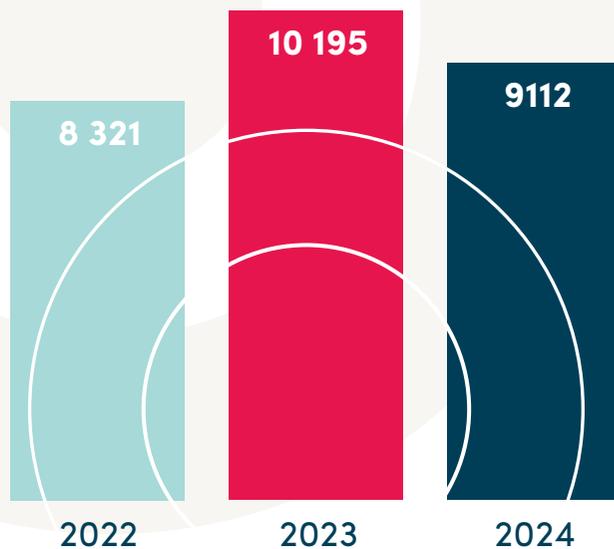
- 1 LE TRAVAIL DU MÉDIATEUR FÉDÉRAL EN CHIFFRES**
- 2 PLAINTES ET DEMANDES D'INFORMATION**
- 3 SIGNALEMENTS DES LANCEURS D'ALERTE**
- 4 COMMENT LES CITOYENS ET LES LANCEURS D'ALERTE CONTACTENT-ILS LE MÉDIATEUR FÉDÉRAL ?**

1. Le travail du Médiateur fédéral en chiffres



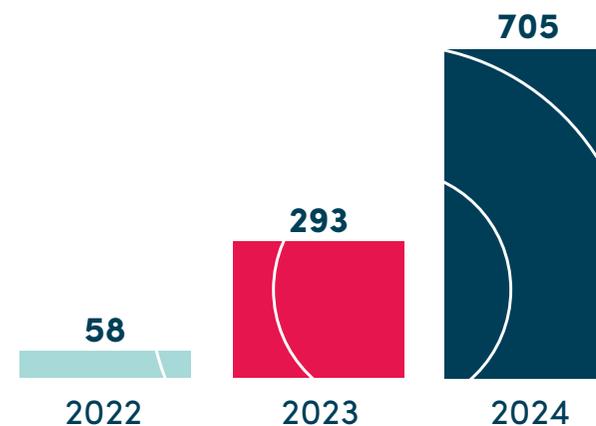
Ce chapitre du rapport présente les chiffres relatifs au fonctionnement du Médiateur fédéral et de son Centre Intégrité en 2024. Il offre un aperçu du nombre de plaintes et de signalements que le Médiateur fédéral a traités et des modalités et du résultat de leur traitement. Il montre également comment les citoyens et les lanceurs d'alerte contactent le Médiateur fédéral.

NOMBRE DE DOSSIERS (PLAINTES ET DEMANDES D'INFORMATION)



En 2024, le Médiateur fédéral a constaté une légère baisse dans le nombre de dossiers qu'il a traités, après avoir connu une année record en 2023. Son Centre Intégrité a par ailleurs continué d'observer une forte hausse du nombre de dossiers introduits.

NOMBRE DE DOSSIERS CENTRE INTÉGRITÉ



2. Plaintes et demandes d'information

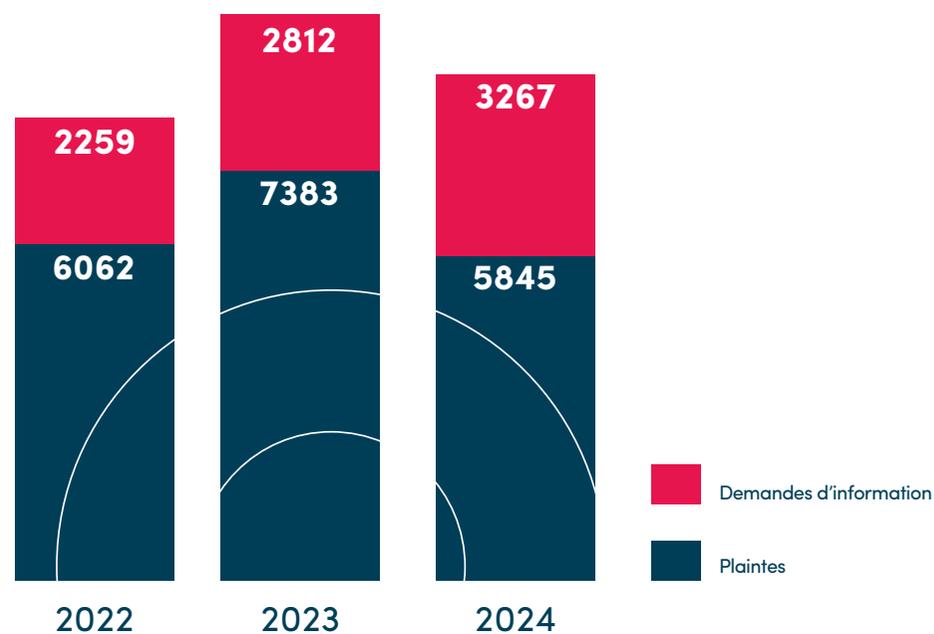
Cette première partie du rapport chiffré du Médiateur fédéral pour l'année 2024 contient les chiffres relatifs aux plaintes et demandes d'information qu'il a traitées. Quel est leur nombre ? Quel est leur objet ? Quand le Médiateur fédéral intervient-il auprès de l'administration ? Quel est le résultat de ses interventions ? Quelles sont les administrations le plus souvent concernées ?

Ces chiffres donnent une image de ce qui se passe dans la société, des problèmes pour lesquels les citoyens et les entreprises contactent le Médiateur fédéral et des domaines où la confiance entre les citoyens et l'administration doit être restaurée.

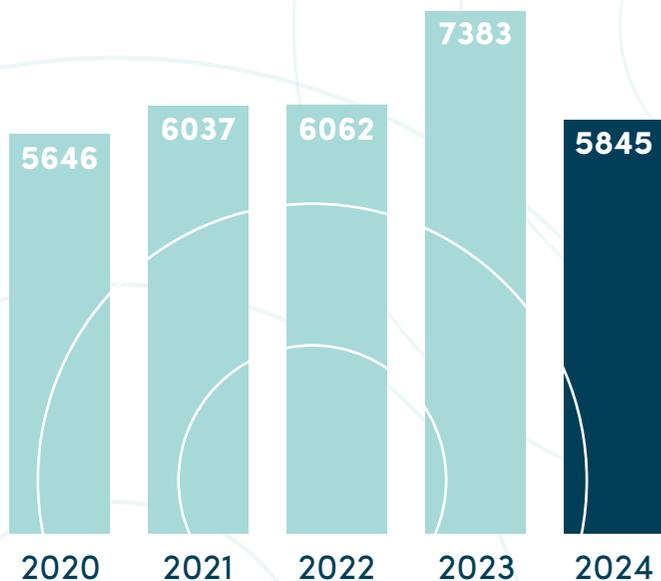
a. Chiffres généraux

En 2024, le Médiateur fédéral a enregistré **9112 dossiers**, soit 1000 de moins qu'en 2023. Cette **baisse** est particulièrement notable dans le nombre de **plaintes** : 5845 en 2024 contre 7383 en 2023. **La tendance à la hausse des demandes d'information** s'est poursuivie : en 2024, le Médiateur fédéral a reçu 3267 demandes d'information, contre 2812 en 2023.

NOMBRE DE DOSSIERS



ÉVOLUTION DU NOMBRE DE PLAINTES SUR 5 ANS



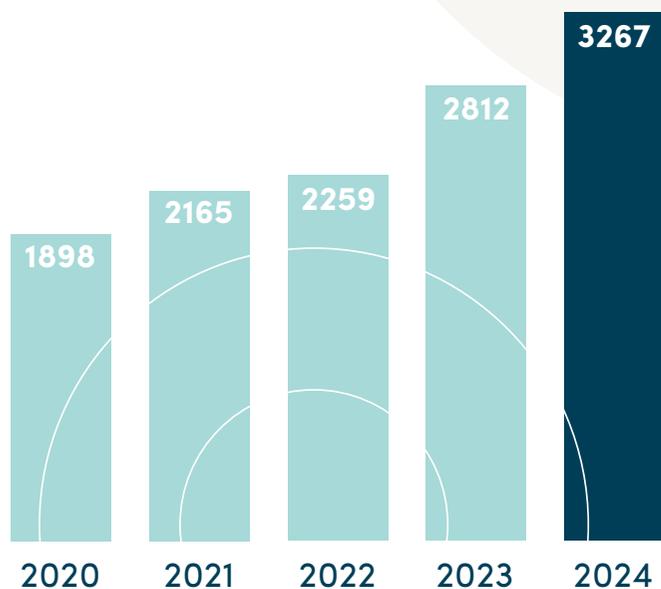
Le nombre de plaintes reste élevé, la complexité des dossiers augmente

En 2024, le Médiateur fédéral a reçu 1538 plaintes de moins qu'en 2023, mais le nombre d'environ 6000 plaintes reste élevé, comme les années précédentes. L'augmentation de ces dernières années est largement due aux crises successives, telles que la pandémie de Covid-19, la crise énergétique et les problèmes en matière d'asile et de migration.

Les conséquences de la crise liée au coronavirus sur les *dossiers de chômage* - et les plaintes qui en ont découlé - sont restées perceptibles en 2024. La situation au sein *des services de migration* a également continué à poser problème et à générer des plaintes. Les plaintes relatives *aux primes énergie* ont connu une baisse significative en 2024, mais l'impact de la crise énergétique a encore influencé le fonctionnement du Médiateur fédéral en 2024, avec le traitement de plaintes des années précédentes. Il s'agissait souvent de dossiers complexes dans lesquels des difficultés et des questions continuaient à surgir.

Le Médiateur fédéral constate également cette **complexification croissante** dans de nombreux autres dossiers. Les ombudsteams sont confrontées à des dossiers qui nécessitent **davantage de recherches et de suivi**, ce qui maintient la charge de travail à un niveau élevé. Dans ce contexte, *l'extension du cadre du personnel* était nécessaire pour continuer à assurer un service de qualité.

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE DEMANDES D'INFORMATION SUR 5 ANS



L'augmentation des demandes d'information : un défi et une responsabilité

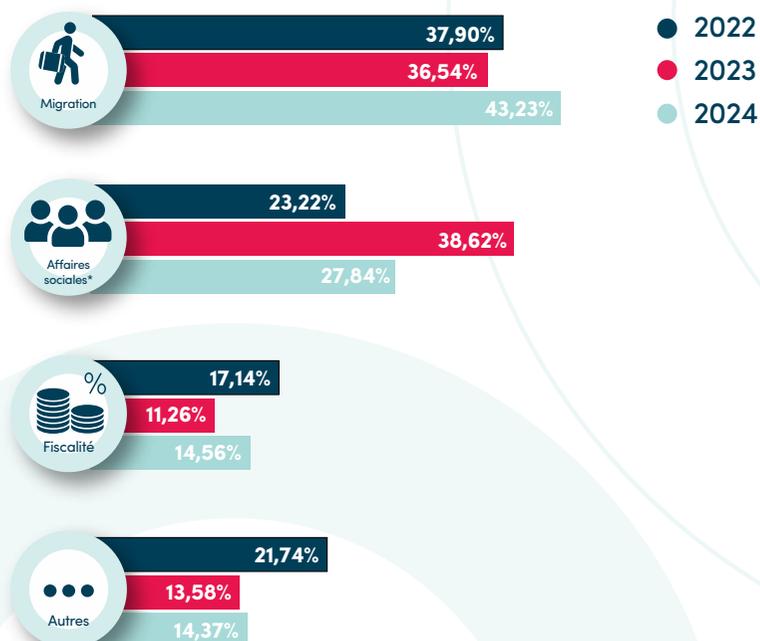
Le nombre de demandes d'information ne cesse d'augmenter. En 2024, le Médiateur fédéral a reçu plus de 72 % de demandes d'information en plus par rapport à 2020, ce qui est un point d'attention pour l'institution. Il n'existe pas d'explication concluante à ce sujet ; plusieurs facteurs jouent probablement un rôle. La **complexité toujours croissante** des diverses matières traitées par les services publics fédéraux n'y est certainement pas étrangère. Les services de plaintes de première ligne des administrations eux-mêmes constatent également une augmentation du nombre de demandes d'information. En outre, le Médiateur fédéral est **facilement accessible par téléphone** au moyen d'un **numéro gratuit**, ce qui peut également contribuer au nombre élevé d'appels - 75 % des demandes d'information étant reçues par téléphone.

Il est intéressant de noter que **plus de la moitié** de ces appels concernent des sujets qui **ne relèvent pas des compétences du Médiateur fédéral**, tels que des litiges liés à la consommation, des problèmes à d'autres niveaux de pouvoir ou des questions concernant l'aide juridique et la problématique de l'endettement. Le Médiateur fédéral considère qu'il est important de ne pas simplement débouter ces citoyens, et qu'il faut les **aider activement en les orientant correctement et efficacement vers l'instance adéquate**. À cette fin, le Médiateur fédéral mise également sur des **solutions numériques**, comme des formulaires de plaintes en ligne, et sur l'utilisation [de FAQ sur son site web](#), pour aider les citoyens dans leurs démarches.

Dès lors, en **2025**, le Médiateur fédéral mettra davantage l'accent sur une **communication claire concernant ses compétences**. Afin de mieux répondre au besoin accru d'information des citoyens, il examinera également, en collaboration avec le Réseau fédéral de gestion des plaintes du SPF BOSA et avec ses collègues du [réseau Ombudsman.be](#), comment faire en sorte que les citoyens parviennent plus efficacement et plus rapidement au **service compétent** pour répondre à leurs questions.

b. Plaintes que le Médiateur fédéral peut traiter

NOMBRE DE PLAINTES RECEVABLES PAR SECTEUR



*primes énergie incluses

Plaintes recevables : tendances en 2024

Les chiffres de ce graphique concernent les plaintes reçues par le Médiateur fédéral en 2024 et qui sont **recevables**, c'est-à-dire les plaintes que le Médiateur fédéral peut effectivement traiter.

Cela suppose avant tout que la **plainte porte sur une décision ou sur le fonctionnement des administrations fédérales**. Ces plaintes peuvent concerner des matières **fort diverses**, que l'on peut classer en plusieurs grandes catégories : migration, affaires sociales, fiscalité et autres compétences fédérales telles que la mobilité, la justice et la défense. *Les plaintes concernant les administrations ou domaines de compétence fédéraux disposant de leur service de médiation spécifique*, par exemple les pensions ou la SNCB, ne relèvent pas de la compétence du Médiateur fédéral.

Tout comme pour les années antérieures à 2020 et en 2022, la **majorité** des plaintes de 2024 concernaient à nouveau la **migration**. Les nombreux dossiers reflètent les problèmes structurels au sein des administrations concernées, les plaintes les plus fréquentes portant sur les retards dans les demandes de regroupement familial et de visas étudiants. C'est ensuite la catégorie « Affaires sociales », qui a fait l'objet de beaucoup de plaintes en 2024. Cette catégorie était la plus importante en 2023 en raison des nombreuses plaintes concernant les primes énergie et en 2020-2021 en raison de l'impact de la crise due au coronavirus. Ce sont surtout les problèmes persistants liés aux **allocations de chômage** qui ont généré de nombreuses plaintes. Le Médiateur fédéral y a consacré *un rapport*



spécifique avec des recommandations concrètes.

Outre la nature de la plainte, une **autre condition** détermine si le Médiateur fédéral peut la traiter : **les citoyens doivent d'abord s'être adressés à l'administration concernée** pour essayer d'obtenir satisfaction par eux-mêmes. Si ce n'est pas le cas, *la plainte est irrecevable*.

Si la plainte concerne une matière pour laquelle le **Médiateur fédéral est compétent** et qu'il y a eu un **contact préalable** avec l'administration, la plainte est **recevable** et le Médiateur fédéral peut la traiter. Il analyse alors la plainte et, sur la base de son analyse, décide si une **intervention auprès de l'administration est nécessaire** ou non. Plus de la **moitié des plaintes** traitées par le Médiateur fédéral en 2024 l'ont été **dans un délai de trois mois**.

Analyse et intervention : des solutions individuelles aux solutions structurelles

Chaque année, le Médiateur fédéral constate qu'**environ un tiers** des plaintes recevables ne sont **pas fondées**. Lorsque c'est le cas, **il explique clairement aux citoyens pourquoi** leur plainte n'est pas fondée et pourquoi il clôture le dossier. Souvent, les citoyens acceptent cette explication, ce qui prouve que le Médiateur fédéral sert non seulement de **pont** entre les citoyens et l'administration, mais aussi de **guide** dans la complexité de l'administration.

Dans certains cas, le Médiateur fédéral clôture le dossier **sans analyse approfondie, sans intervention auprès de l'administration concernée et sans évaluation**. C'est le cas, par exemple, lorsque les citoyens ne répondent pas aux demandes d'information complémentaires visant à clarifier leur plainte - des informations essentielles pour traiter une plainte de manière approfondie et intervenir auprès de l'administration. Dans d'autres cas, les plaignants communiquent eux-mêmes qu'une intervention n'est plus nécessaire ou qu'une solution a été trouvée entre-temps.

L'intervention du Médiateur fédéral peut se faire à deux niveaux :

- **Individuel**, lorsqu'il s'agit d'une situation **spécifique**
- **Structurel**, lorsque la plainte révèle un problème **plus large** touchant (potentiellement) plusieurs citoyens. Dans ce cas, le Médiateur fédéral essaye de trouver une **solution durable ayant un impact permanent**. Il est notamment intervenu de manière structurelle en 2024 dans le cadre *du traitement des dossiers à l'Office des étrangers*

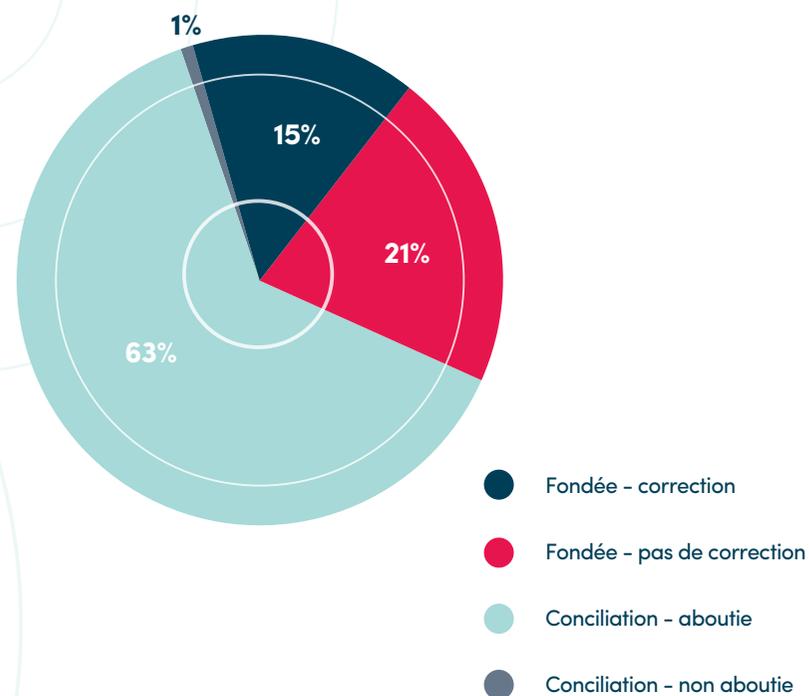
Résultat des interventions auprès de l'administration

En 2024, l'intervention du Médiateur fédéral auprès des administrations a abouti à un **résultat positif** dans **78 %** des plaintes, soit une augmentation de 3 % par rapport à 2023.

Dans la **plupart des cas (63 %)**, cette solution est intervenue **rapidement**, grâce à une « **conciliation - aboutie** ». Dans un **nombre limité de dossiers (1 %)**, cela n'a pas été possible parce qu'il n'y avait pas suffisamment d'éléments pour poursuivre le traitement de la plainte. Ces plaintes ont été classées par le Médiateur fédéral en tant que « **conciliation - non aboutie** ».

Dans **36 %** des dossiers, le Médiateur fédéral a mené un **examen sur le fond**. Il évalue dans ce cas le problème au regard des *normes de bonne conduite administrative* et, lorsque c'est nécessaire, il demande à l'administration de **rectifier la situation** et essaye donc de trouver avec elle une **solution à la plainte**. Il y est parvenu dans **15 %** des cas (« **fondé - correction** »). Dans **21 %** des interventions **sur le fond, une solution n'a pas pu être trouvée**.

RÉSULTAT DES INTERVENTIONS



Les normes de bonne conduite administrative les plus méconnues

Comme les années précédentes, ce sont les normes de bonne conduite administrative « **Application conforme des règles de droit** » et « **Délai raisonnable** » qui ont été le **plus souvent** méconnues en 2024. En particulier dans les dossiers liés à la migration dès lors que les administrations n'ont souvent pas respecté les délais légaux, ce qui place ces plaintes dans la catégorie « Application conforme des règles de droit ».

Force est de constater qu'en 2024, un **grand nombre de plaintes** concernaient un **manque de gestion consciencieuse** de la part des administrations. Cette tendance est au moins en partie liée à la complexité croissante de la réglementation.



Application conforme des règles de droit (38%)



Délai raisonnable (20%)



Gestion consciencieuse (18%)



Information active (11%)



Autres (13%)

La norme de bonne conduite administrative, « **Accès approprié** », a été **moins souvent** mentionnée comme cause de plaintes en 2024. C'est surtout l'accessibilité limitée du SPF Économie, confronté à de gros problèmes dans l'octroi des primes énergie, qui a fait que cette norme de bonne conduite occupait la troisième place en 2023.



Catégorie particulière : suspensions

Lorsqu'un citoyen, parallèlement à sa plainte auprès du Médiateur fédéral pour les mêmes faits, a également introduit un **recours auprès d'un tribunal** (autre que le Conseil d'État) ou un **recours administratif organisé**, le Médiateur fédéral doit suspendre l'examen de sa plainte. Cela s'est produit dans **126 plaintes** en 2024, contre 96 en 2023.

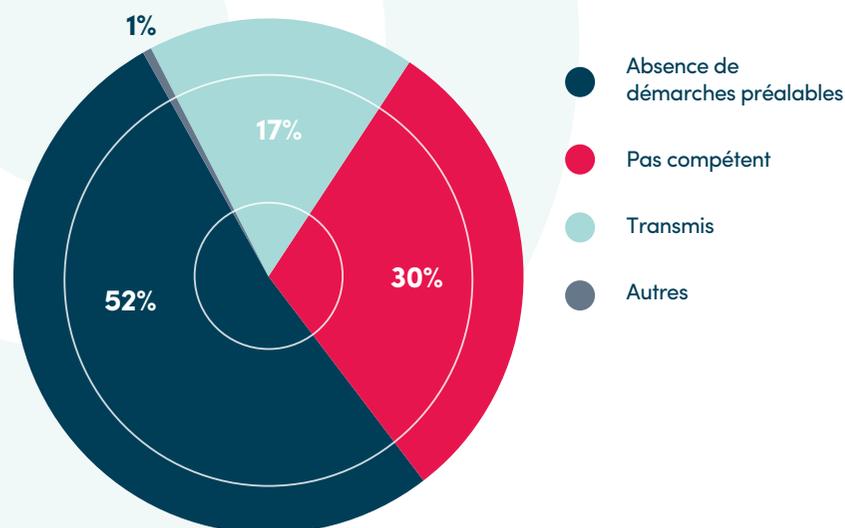
Les motifs de suspension sont classiques. Dans **plus de la moitié** des cas, il s'agissait de dossiers en matière de migration, pour lesquels les intéressés avaient introduit un recours auprès du **Conseil du Contentieux des Étrangers**. 20 % des suspensions étaient liées à des **matières sociales**, souvent en raison d'un recours devant le **tribunal du travail**. Enfin, 20 % concernaient des **dossiers fiscaux**, où le citoyen avait introduit une **réclamation** contre son avis **avertissement-extrait de rôle**.

c. Plaintes que le Médiateur fédéral ne peut pas traiter

Quand le Médiateur fédéral ne peut-il traiter une plainte ?

Le Médiateur fédéral ne peut pas traiter toutes les plaintes. Parfois parce que le citoyen n'a pas encore tenté de résoudre lui-même le problème en s'adressant d'abord à l'administration concernée, parfois parce que la plainte concerne une matière pour laquelle une autre institution est compétente.

POURQUOI NE PAS TRAITER UNE PLAINTÉ ?



Absence de démarche préalable auprès de l'administration

La **principale raison** pour laquelle le Médiateur fédéral ne peut pas traiter une plainte est l'**absence de démarche préalable** auprès de l'administration concernée. Un service public doit toujours avoir la possibilité de résoudre d'abord lui-même un problème. Ce principe constitue un **élément essentiel** du fonctionnement du Médiateur fédéral depuis sa création en 1995. C'est pourtant souvent là où le bât blesse : sur 5845 nouvelles plaintes en 2024, le Médiateur fédéral a dû orienter 1372 plaignants (23 %) vers l'administration concernée pour effectuer une démarche préalable. Il s'agit également de la **catégorie la plus importante (52 %) parmi les plaintes irrecevables**.

Ce que constitue précisément une démarche préalable **suffisante, varie selon les cas et les administrations**. Le Médiateur fédéral l'évalue de manière **autonome** en prenant en compte des facteurs tels que :

- si l'administration dispose d'un solide service de plaintes interne ;
- la situation et l'autonomie du citoyen ;
- l'accessibilité de l'administration, en particulier dans les situations de crise.

Plaintes ne concernant pas une autorité administrative fédérale

Le Médiateur fédéral ne peut traiter que les plaintes concernant les **autorités administratives fédérales**. S'il s'agit de plaintes concernant des organismes relevant des régions ou communautés, locaux ou privés, il n'est pas compétent. Néanmoins, il ne laisse pas les citoyens dans le désarroi : il les **oriente le mieux possible** vers le **service approprié**.



Plaintes concernant des matières relevant d'un médiateur spécifique

Certaines administrations disposent de leur propre médiateur. Dans ce cas, le Médiateur fédéral doit **transmettre** la plainte au **service de médiation compétent**. Ceci s'applique aux plaintes relevant de la compétence

- des médiateurs membres du **Réseau belge des ombudsmans** (Ombudsman.be) ;
- des autres **institutions à dotation** du Parlement ;
- du **Médiateur européen**.

En 2025, il examinera également comment faire en sorte que les citoyens puissent accéder plus rapidement et plus directement à l'institution compétente.

Autres plaintes non recevables

Une minime partie des plaintes (1 %) est considérée comme irrecevable par le Médiateur fédéral pour d'autres raisons :

- les **plaintes déjà traitées** sans éléments neufs ;
- les **plaintes trop anciennes** portant sur des faits remontant à plus d'un an et pour lesquelles la personne concernée n'a entrepris aucune démarche depuis lors ;
- les **plaintes anonymes**.

En outre, le Médiateur fédéral reçoit de plus en plus souvent des mails dénués de sens ou des mails dans lesquels il est en copie avec des dizaines d'autres destinataires. Dans la plupart des cas, il n'y réagit pas. L'expérience passée a démontré qu'une réponse formelle – dans laquelle il se contente d'indiquer qu'il n'est pas compétent – est souvent peu judicieuse, voire contre-productive.

Tout comme l'important besoin d'information, le nombre élevé de plaintes irrecevables témoigne également de la **complexité du paysage fédéral**. Les plaintes irrecevables sont donc également **précieuses** pour le Médiateur fédéral. Il tire les leçons de ces signaux et continuera à travailler avec ses collègues au sein du réseau Ombudsman.be et du Réseau fédéral de gestion des plaintes du SPF BOSA pour **mieux faire connaître** les différents services de médiation et les services de plainte de première ligne au sein des administrations.

d. Les chiffres par administration

Le Médiateur fédéral traite tant les plaintes des **usagers des services publics** – citoyens, entreprises, associations, etc. – que celles des **fonctionnaires** concernant leur emploi au sein d’une administration fédérale. Les plaintes de fonctionnaires peuvent, par exemple, concerner un service d’encadrement, un service du personnel ou un service opérationnel. En 2024, le Médiateur fédéral a clôturé **86 plaintes de fonctionnaires**, contre 35 en 2023 et 23 en 2022.

Le tableau ci-après montre le **nombre de plaintes clôturées en 2024 par administration**, en comparaison à 2023. Le nombre de plaintes concernant une administration spécifique n’indique pas automatiquement que cette administration fonctionne « bien » ou « mal ». Les administrations ayant de **nombreux contacts directs** avec les citoyens ont tendance à recevoir plus de plaintes. **Certains événements** peuvent aussi entraîner un pic de plaintes, comme ce fut le cas en 2023 avec les **primes énergie**, qui ont généré un afflux important de plaintes à l’égard du SPF Économie. En 2024, le nombre de plaintes clôturées relatives au SPF Économie a diminué de moitié, tandis que le nombre de plaintes clôturées concernant **l’ONEM et la CAPAC** a augmenté, en raison de problèmes liés aux allocations de chômage.

PLAINTES RECEVABLES CLÔTURÉES PAR ADMINISTRATION

	Plaintes	
	2024	2023
SPF et SPP		
SPF Chancellerie du Premier Ministre	0	1
SPF Stratégie et Appui (BOSA)	54	50
SPF Justice	55	53
SPF Intérieur	1612	1424
SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement	231	182
Ministère de la Défense	2	10
SPF Finances	647	636
SPF Emploi, Travail et Concertation sociale	6	0
SPF Sécurité sociale	95	98
SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement	31	11
SPF Économie, PME, Classes Moyennes et Énergie	473	953
SPF Mobilité et Transports	95	109
BELSPO	0	1

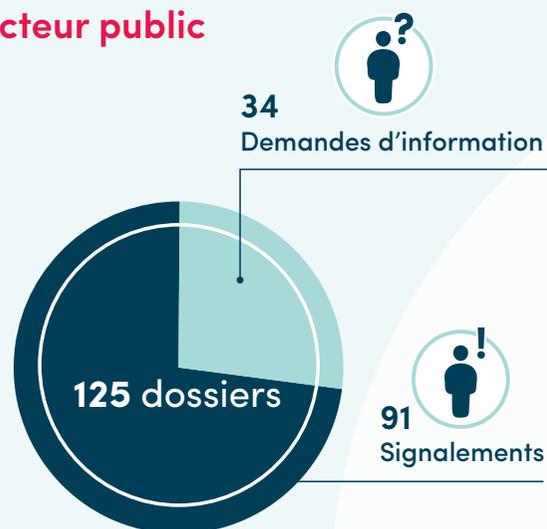
	Plaintes	
	2024	2023
Parastataux sociaux		
Plateforme eHealth	0	4
Fedris	17	5
Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage (CAPAC)	164	118
Caisse auxiliaire d'assurance maladie-invalidité (CAAMI)	6	8
Office national de l'emploi (ONEM)	111	57
Office national des vacances annuelles (ONVA)	6	2
Office national de sécurité sociale (ONSS)	16	5
Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants (INASTI)	19	5
Institut national d'assurance maladie-invalidité (INAMI)	23	15
Banque carrefour de la sécurité sociale (BCSS)	3	0
Autres		
Archives générales du Royaume	0	1
Autorité des services et marchés financiers (FSMA)	4	2
Institut belge des services postaux et des télécommunications (IBTP)	1	4
Fedasil	31	13

	Plaintes	
	2024	2023
Agence fédérale des médicaments et des produits de santé (AFMPS)	5	0
Agence fédérale de la Dette	7	13
Agence fédérale de la sécurité de la chaîne alimentaire (AFSCA)	7	10
Agence fédérale de Contrôle nucléaire (AFCN)	0	2
Infrabel	10	8
Centre interfédéral pour l'égalité des chances (UNIA)	6	6
Bibliothèque Royale de Belgique	1	0
Institut royal météorologique (IRM)	0	1
Théâtre Royal de la Monnaie	0	2
Musées royaux des Beaux-Arts	1	2
Institut géographique national (IGN)	1	0
Banque nationale de Belgique (BNB)	7	1
Loterie nationale	6	5
Société nationale des chemins de fer belges (SNCB)	1	5
Palais des Beaux-Arts (BOZAR)	3	1
Régie des Bâtiments	1	4
Sciensano	4	0
Caisses d'Assurances Sociales	57	25
Syndicats (en tant qu'organismes de paiement des allocations de chômage)	261	200
Mutualités	123	81
Autres	8	3

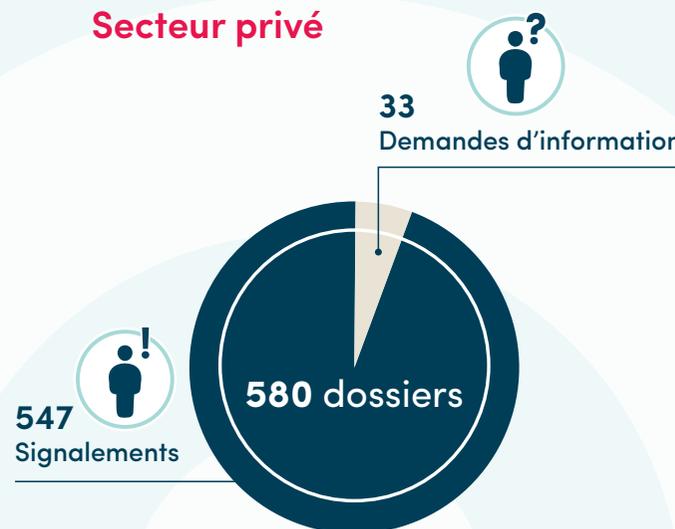
3. Signalements des lanceurs d’alerte

Cette partie du rapport chiffré se concentre sur le fonctionnement du **Centre Intégrité** du Médiateur fédéral. D’une part, le **Centre Intégrité** examine les **signalements d’atteintes à l’intégrité** dans les **organismes publics fédéraux**. Il mène des enquêtes sur ces signalements et rédige des **rapports d’enquête** contenant d’éventuelles **recommandations**. D’autre part, pour le **secteur privé**, le Centre Intégrité joue le rôle de **coordinateur fédéral** : il reçoit les signalements et, s’ils sont recevables, les transmet aux autorités compétentes pour enquête. Il ne mène lui-même les enquêtes que dans un nombre limité de cas. Dans les deux secteurs, le Médiateur fédéral **protège les lanceurs d’alerte** contre d’éventuelles représailles. Le Centre Intégrité reçoit également des **demandes d’information** de la part d’auteurs de signalement potentiels.

Secteur public



Secteur privé



Au total, le Centre Intégrité a entamé le traitement de **705 nouveaux dossiers** en 2024. Il a enregistré **547 nouveaux signalements** dans le secteur privé et 91 dans le secteur public. En outre, le Centre Intégrité a reçu **67 demandes d’information**. Il s’agissait de **questions générales** sur la législation en matière de lanceurs d’alertes ou de **questions spécifiques** d’auteurs de signalement potentiels sur l’applicabilité de la procédure de signalement dans un contexte spécifique.

La **tendance à la hausse** du nombre de dossiers en 2023 par rapport à 2022 se poursuit clairement en **2024**. En 2024 également, la forte augmentation est principalement due à des **signalements dans le secteur privé**. L’**extension** des compétences du Médiateur fédéral en tant que **coordinateur fédéral** du traitement des signalements externes dans le secteur privé a donc **un impact indéniable sur le fonctionnement** de son Centre Intégrité.

Dossiers introduits auprès des autorités compétentes

Dans le secteur privé, les lanceurs d'alerte peuvent adresser leur signalement de violation de la législation au Médiateur fédéral et à des autorités compétentes désignées pour le domaine concerné. Le Médiateur fédéral examine la recevabilité et transmet les signalements recevables aux autorités compétentes pour qu'elles mènent des enquêtes plus approfondies. Le graphique ci-contre montre le nombre de signalements recevables introduits soit auprès du Médiateur fédéral soit directement auprès des autorités compétentes ; il reprend aussi le nombre d'enquêtes menées par autorité compétente pour l'année 2024. Il s'agit de chiffres provisoires ; quelques autorités compétentes doivent encore communiquer leurs chiffres.

Les autorités compétentes et le Médiateur fédéral ont ensemble reçu 994 signalements de lanceurs d'alerte. Ces signalements ont mené à 872 enquêtes. Les signalements concernent principalement l'Office national de sécurité sociale (ONSS), l'Office national de l'Emploi (ONEM) et l'Autorité des services et marchés financiers (FSMA).

DOSSIERS INTRODUIIS AUPRÈS DES AUTORITÉS COMPÉTENTES

Autorité compétente	Nombre de signalements externes reçus	Nombre d'enquêtes réalisées
Autorités des services et marchés financiers (FSMA)	149	149
Institut belge des Services postaux et des Télécommunications (IBPT)	0	0
Autorité belge de la Concurrence (ABC)	0	0
Collège de supervision des réviseurs d'entreprises (CSR)	4	3
Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire (AFSCA)	9	9
Agence fédérale des médicaments et des produits de santé (AFMPS) **	/	/
Agence fédérale du contrôle nucléaire (AFCN) **	1	1
SPF Intérieur	0	0
SPF Economie, PME, Classes Moyennes et Energie	32	32
SPF Finances **	/	/
SPF Mobilité et Transports	0	0
SPF Santé publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et Environnement **	0	0
SPF Emploi travail et concertation sociale	9	9
Autorité de protection des données (APD)	7	6
Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants (INASTI) **	2	1
Institut des conseillers fiscaux et des experts-comptables	14	14

Autorité compétente	Nombre de signalements externes reçus	Nombre d'enquêtes réalisées
Commission des jeux de hasard (CJH)	0	0
Banque nationale de Belgique	10	2
Chambre nationale des huissiers de justice	1	0
Chambre Nationale des notaires	1	1
L'Ordre des barreaux francophones et germanophone, au nom des bâtonniers des Ordres d'avocats **	0	0
L'Ordre des barreaux flamands, au nom des bâtonniers des Ordres des avocats	0	0
SPP Intégration sociale, Lutte contre la pauvreté, Economie sociale et Politique de gestion des grandes villes **	/	/
Office national de l'Emploi (ONEM)	173	139
Office national de Sécurité sociale (ONSS)	548	506
Institut national d'assurances maladie-invalidité (INAMI)	7	2
Service d'Information et de Recherche sociale (SIRS) - Point de contact pour une concurrence loyale *	30	0
Bâtonnier de l'Ordre des avocats à la Cour de cassation	0	0
	997	874

* Le Point de contact pour une concurrence loyale reçoit les signalements, mais ne mène pas d'enquêtes lui-même ; elle transmet les signalements recevables aux services d'inspection sociale compétents pour le suivi.

** Ces chiffres n'ont pas encore été communiqués, ils seront publiés ultérieurement

Signalements irrecevables et transmis dans le secteur privé

Sur les 547 signalements reçus dans le secteur privé, le Médiateur fédéral en a transmis 63 à l'autorité compétente, soit 13 %. **En d'autres termes, 87 % des signalements sont irrecevables.** C'est le cas, par exemple, lorsqu'il n'y a **pas de contexte professionnel**, ou lorsque la violation signalée **n'entre pas dans l'un des 14 domaines** prévus par la réglementation relative aux lanceurs d'alerte. Ce dernier cas s'est produit dans un quart des signalements (134).

En 2024, le Médiateur fédéral a fortement mis l'accent sur la communication et l'information à propos de la législation sur les lanceurs d'alerte et *il poursuivra ses efforts en ce sens en 2025, afin d'informer au mieux les lanceurs d'alerte potentiels et de réduire le nombre de signalements irrecevables.*

Ce graphique montre les **cinq domaines** concernant les **violations les plus fréquemment signalées**. La **prédominance de la fraude sociale**, avec près de la moitié des signalements, est frappante. Les autres domaines faisant l'objet de nombreux signalements sont ceux de la santé publique, de la fraude fiscale, des services financiers, des produits et marchés, et de la protection de la vie privée et des données à caractère personnel.

Dossiers de protection

En 2024, le Médiateur fédéral a enregistré un total de **38 dossiers de protection**. Huit d'entre eux étaient des demandes d'information. Sur 30 plaintes émanant de personnes s'estimant victimes de représailles, cinq ont été jugées *recevables*. Pour diverses raisons, 20 plaintes ont été jugées irrecevables et 5 sont encore en cours d'examen. Le Médiateur fédéral poursuit également le suivi de 2 plaintes de 2023 pour d'éventuelles représailles.

LES 5 DOMAINES LES PLUS CONCERNÉS PAR LES SIGNALEMENTS



Lutte contre la fraude sociale (246)



Santé publique (52)



Lutte contre la fraude fiscale (52)



Services, produits et marchés financiers (29)



Protection de la vie privée et des données personnelles (16)

4. Comment les citoyens et les lanceurs d'alerte contactent-ils le Médiateur fédéral ?

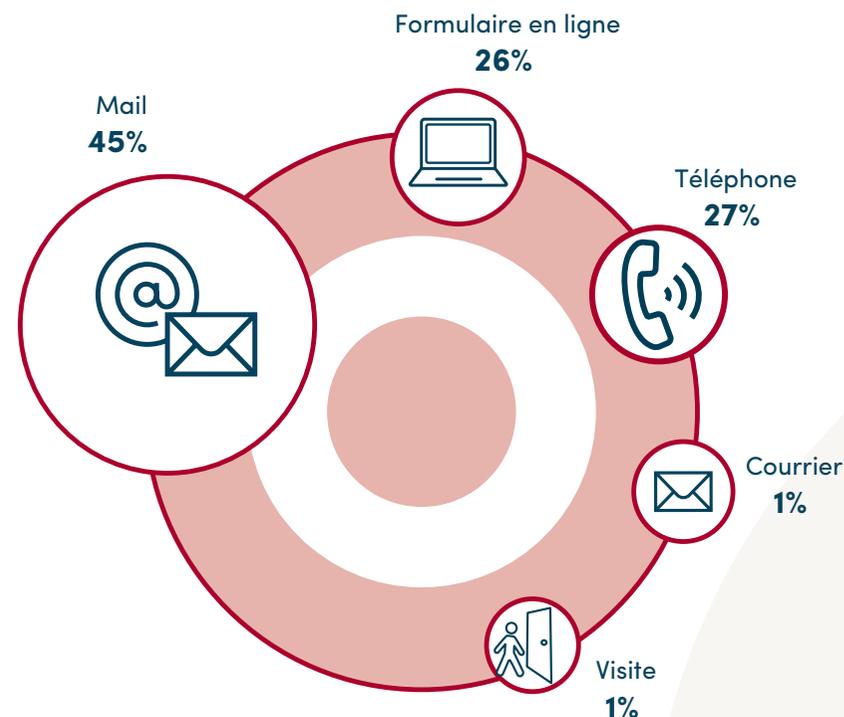
Le Médiateur fédéral reste fermement engagé en faveur de l'**accessibilité par le biais de divers canaux de communication**, afin que chacun - tant les citoyens, les employés et les fonctionnaires que les employeurs et les associations - puisse facilement prendre contact ou introduire un signalement.

La **communication en ligne** continue de jouer un rôle important, avec des **formulaires adaptés sur le site web** qui constituent un moyen **efficace et convivial** d'introduire des plaintes et des signalements. Parallèlement, l'**accessibilité téléphonique** reste essentielle, en particulier pour les personnes qui maîtrisent moins bien l'outil numérique ou qui ont besoin d'un contact direct.

Comment les citoyens soumettent-ils des plaintes et des demandes d'information au Médiateur fédéral ?

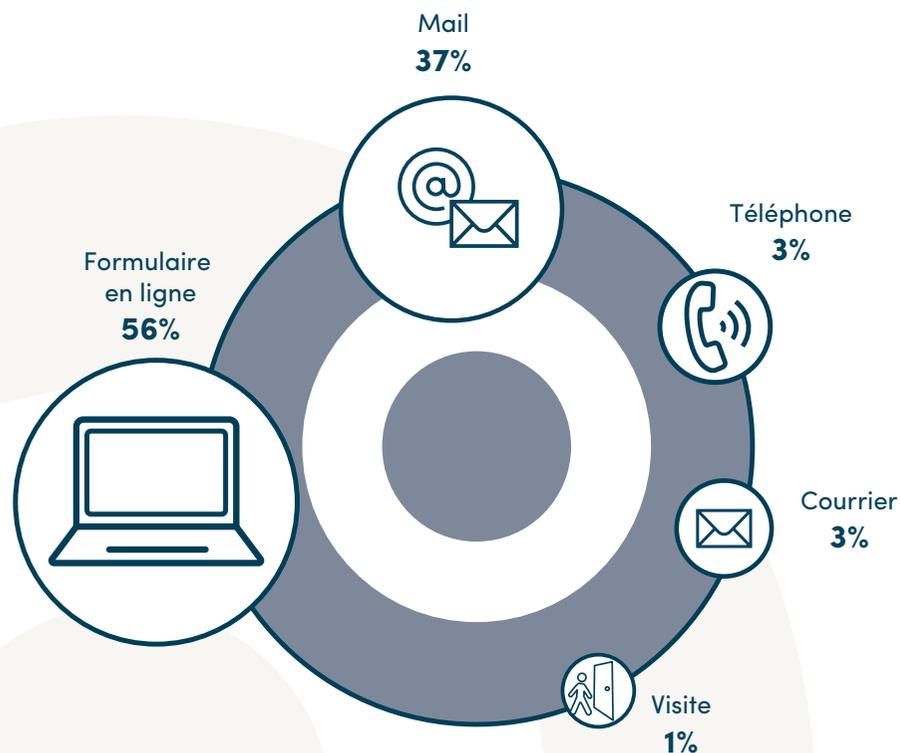
En 2024, **71 % des contacts ont été électroniques**, soit une légère baisse par rapport à 2023, principalement due à une diminution des mails. L'utilisation du **formulaire de plainte en ligne** est restée stable à **26 %** (contre 27 % en 2023). Ce formulaire permet l'introduction de **plaintes plus complètes et plus claires**.

Les **contacts téléphoniques ont augmenté**, passant de **21 % en 2023 à 27 % en 2024**. Cela confirme l'importance d'être également **accessible par téléphone**, en marge des autres canaux de communication, et de **communiquer clairement** concernant les compétences du Médiateur fédéral.



Comment les lanceurs d’alerte contactent-ils le Centre Intégrité du Médiateur fédéral ?

Le Centre Intégrité du Médiateur fédéral est également accessible par différents canaux. La plupart des auteurs de signalement utilisent les **canaux numériques**, tels que le site web et le mail.

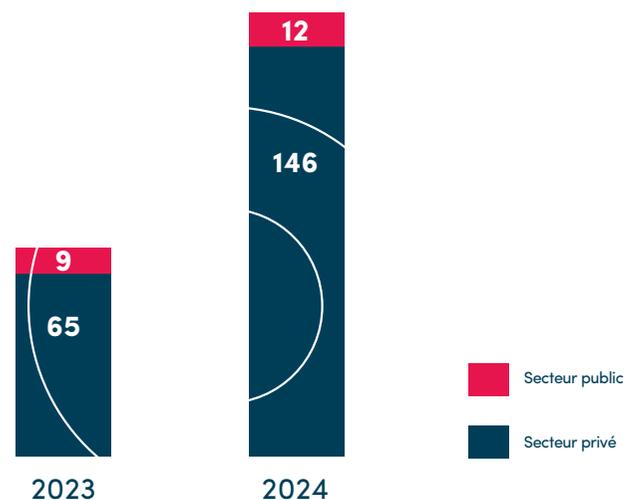


Signalements anonymes de lanceurs d’alerte

Depuis l’entrée en vigueur de la **nouvelle législation sur les lanceurs d’alerte** en 2023, les lanceurs d’alerte peuvent également faire des signalements **anonymes**. Dans le secteur privé en particulier, les auteurs de signalements y ont largement recours, bien que le nombre de signalements anonymes ait également augmenté dans le secteur public en 2024. Cela montre que les travailleurs des deux secteurs accordent **de plus en plus d’importance à l’anonymat**, partant probablement de l’idée qu’un signalement anonyme offre une meilleure protection.

La part des **signalements anonymes** dans le **secteur privé a continué d’augmenter**, avec **40 %** en 2024 contre **17 %** dans le secteur **public**.

SIGNALEMENTS ANONYMES PAR SECTEUR

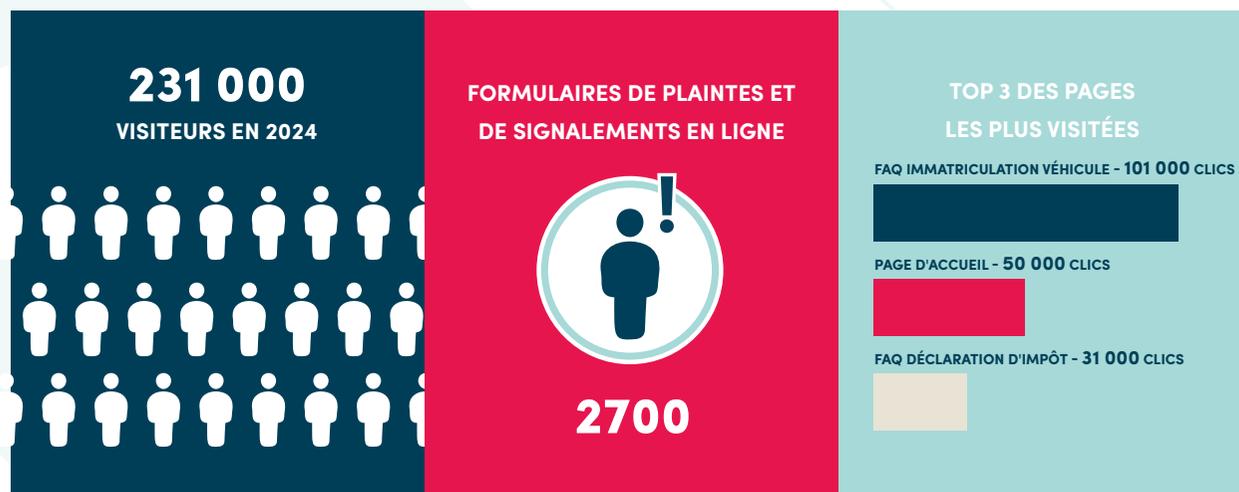


Signaux des citoyens et des lanceurs d'alerte sur le site web du Médiateur fédéral

Pour de nombreux citoyens et lanceurs d'alerte, le **premier contact** avec le Médiateur fédéral se fait par le biais de son site web. Ils ont une question ou un problème et arrivent sur son site par un moteur de recherche. En 2024, le site web a reçu **231 000 visiteurs**.

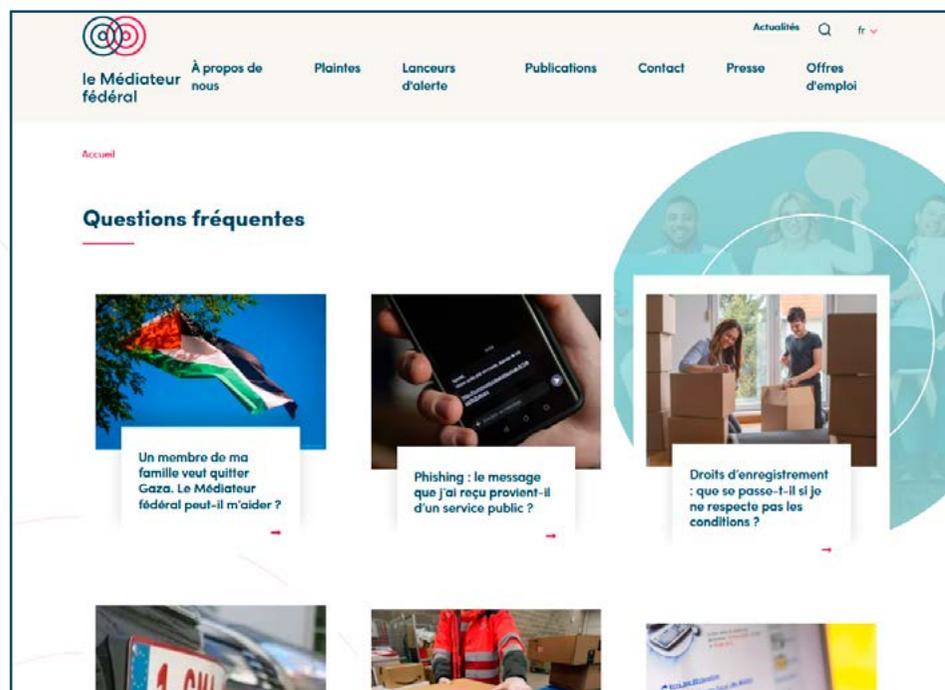
L'**objectif principal** du site web du Médiateur fédéral est d'**informer** les citoyens et les lanceurs d'alerte sur ses missions et ses compétences. S'il ne peut pas aider les citoyens et les lanceurs d'alerte, il les dirige vers le service compétent

le plus rapidement possible. S'ils rencontrent un problème pour lequel le Médiateur fédéral peut les aider, ils doivent pouvoir introduire leur plainte ou leur signalement le plus vite possible. C'est ainsi qu'en 2024, **les citoyens et les lanceurs d'alerte** ont introduit environ **2700 formulaires en ligne**. Le nombre de formulaires de plainte a diminué en 2024 par rapport à 2023, d'environ 300, mais cette diminution est liée à la baisse du nombre total de plaintes en 2024. La part des plaintes introduites en ligne sur le site web par rapport au nombre total de plaintes continue toutefois d'augmenter.





Le Médiateur fédéral souhaite **aiguiller au mieux** les visiteurs sur son site web, afin qu'ils trouvent rapidement une réponse à leur question sans devoir téléphoner ou envoyer un mail. Un contact avec le Médiateur fédéral n'est **jamais une démarche inutile**. Les questions et les plaintes pour lesquelles le Médiateur fédéral lui-même ne peut pas offrir de solution peuvent également être des signaux importants pour savoir où le bât blesse dans un service public fédéral. Si certaines questions ou plaintes reviennent fréquemment, c'est le signe que les citoyens ne trouvent **pas assez rapidement les bonnes informations**. Le Médiateur fédéral publie alors une « *foire aux questions (FAQ)* » sur son site. Il propose ainsi aux citoyens des **informations ciblées** qui les aident rapidement et leur évite des appels téléphoniques et des mails inutiles. Cette stratégie fonctionne. Le Médiateur fédéral continuera donc à développer des FAQ en 2025 et à toujours mieux aiguiller les citoyens et les lanceurs d'alerte. À cette fin également, il poursuivra sa collaboration avec le réseau des Ombudsmans belges Ombudsmans.be et les différents services publics fédéraux.



Quelques exemples de FAQ

Ces dernières années, le Médiateur fédéral a reçu peu de plaintes et de questions concernant l'immatriculation d'un véhicule par la **Direction pour l'Immatriculation des Véhicules (DIV)** du SPF Mobilité et Transports. Il a bien *une FAQ* à ce sujet sur son site web, qui a été lue plus de 100 000 fois en 2024. Les visiteurs de cette page ont ensuite cliqué sur le site de la DIV (pour la demande de plaques d'immatriculation) ou sur celui de Bpost (pour la livraison des plaques d'immatriculation). La *FAQ sur les déclarations d'impôt* a également été fortement consultée : 31 000 fois.

La FAQ concernant les **primes énergie** était de loin la page la plus visitée du site web en 2023. En 2024, en revanche, la page n'a plus tellement été consultée. Cela montre que les citoyens ne cherchaient plus d'informations à ce sujet. Les **chiffres des pages FAQ** contiennent donc des **informations utiles** pour le Médiateur fédéral et indiquent quand un sujet n'est plus d'actualité.



2



**Signaux issus des plaintes et
des signalements**



A. Signaux issus des plaintes

- 1 INVESTIR DANS DES ADMINISTRATIONS PERFORMANTES ET SOUPLES
- 2 CONTINUER À ŒUVRER POUR UNE ADMINISTRATION ACCESSIBLE, EMPATHIQUE ET ORIENTÉE CITOYEN
- 3 METTRE LA DIGITALISATION AU SERVICE DE TOUS
- 4 RESPECTER L'ÉTAT DE DROIT ET LES DROITS FONDAMENTAUX DES CITOYENS
- 5 DES RECOMMANDATIONS POUR AMÉLIORER LES PRATIQUES ADMINISTRATIVES ET LA LÉGISLATION



1. Investir dans des administrations performantes et souples

Déjà dans son rapport annuel 2023, le Médiateur fédéral soulignait les **difficultés** que rencontrent **certaines administrations** à remplir correctement leurs missions. Les services en charge des **allocations de chômage** ont été submergés de demandes de chômage temporaire lors de la crise due au coronavirus, et n'ont pas pu faire face à cet afflux. Les **services** compétents en matière de **migration** ne parviennent pas non plus à résorber leur arriéré, ce qui allonge les délais de traitement. Et le SPF Économie n'a pas toujours été en mesure de payer à temps et correctement les différentes **primes énergie** pour les années 2022-2023, bien que la majorité ait été payée correctement et à temps.

Dans les plaintes reçues en 2024, le Médiateur fédéral doit également constater qu'un certain nombre d'administrations **restent sous pression** et ont des difficultés à fournir aux citoyens un service correct et de qualité, qui tienne compte de leur situation spécifique. Elles indiquent que le manque de personnel et de moyens est en partie à l'origine de ces problèmes. Parce que les citoyens doivent pouvoir compter sur le fait de **recevoir effectivement ce à quoi ils ont droit** et sur des **services de qualité**, *il est essentiel pour le Médiateur fédéral que les administrations disposent de personnel et de moyens suffisants*, surtout en période de crise ou quand de nouvelles mesures sont introduites.

a) Les problèmes de paiement des allocations de chômage ne sont pas encore résolus

L'augmentation considérable du nombre de chômeurs temporaires due à la crise liée au coronavirus, a entraîné une charge de travail très importante pour les **organismes de paiement des allocations de chômage** en 2020-2021. Bien que la grande majorité des allocations ait été payée à temps, de nombreux problèmes se sont malgré tout présentés. Et le Médiateur fédéral a dès lors été saisi de **nombreuses plaintes à l'égard des organismes de paiement** en 2020 et 2021. La plupart de ces problèmes sont désormais derrière nous mais le Médiateur fédéral a encore reçu en 2024 **nettement plus de plaintes** concernant les organismes de paiement qu'avant la crise due au coronavirus. Ces plaintes concernent principalement des **problèmes d'accessibilité et de longs délais de réponse et de traitement**.

Le Médiateur fédéral a cherché à déceler les **causes possibles et les éventuelles solutions** pour faire face à ces problèmes persistants. Il a notamment voulu trouver une **solution** satisfaisante pour les chômeurs qui **perdent leurs allocations de chômage** en raison du traitement tardif de leur demande par leur organisme de paiement. Dans ce but, **il s'est mis en contact avec les organismes concernés**, l'Office national de l'emploi (ONEM), la Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage (CAPAC) et les trois syndicats. Cela a débouché, début 2025, sur **un rapport** dans lequel le Médiateur fédéral a également formulé un certain nombre de **recommandations** en vue d'aboutir à une solution. **En effet, tout chômeur doit pouvoir bénéficier des services et des allocations auxquels il a droit**. Aucun chômeur ne doit être victime des problèmes auxquels son organisme de paiement est confronté.



Alors qu'elle connaît une période sans activité entre deux contrats de travail durant les mois de juillet et août 2024, Sara s'empresse d'introduire une demande d'allocations de chômage dès les premiers jours de juillet auprès de la CAPAC, en prenant soin de lui transmettre rapidement l'ensemble des documents nécessaires à la constitution de son dossier. Elle est alors fortement étonnée de recevoir le 17 septembre 2024 une décision de l'ONEM lui signifiant que son droit à bénéficier d'allocations lui est refusé, car son dossier fut introduit par la CAPAC le 12 septembre 2024 seulement, soit au-delà du délai de deux mois prévus par la réglementation. Ce retard a été généré par la lenteur du traitement de son dossier par la CAPAC et par une erreur de date commise par sa mutualité concernant la clôture d'une période de maladie qui s'était achevée le 30 juin 2024. Sara tente de dialoguer avec l'ONEM et la CAPAC pour trouver une solution, en vain. Elle considère en outre injuste de se voir privée de ses droits aux allocations en raison d'erreurs commises par l'administration et sur lesquelles elle n'avait aucune prise. Elle prend dès lors contact le 29 septembre 2024 avec le Médiateur fédéral pour lui demander s'il pourrait l'aider. Après que le Médiateur fédéral ait attiré son attention par rapport à cette situation, la CAPAC a adressé une demande de dérogation pour raisons de force majeure à l'ONEM, en soulignant les circonstances particulières de la situation. L'ONEM a accepté de reconsidérer sa décision de refus et la CAPAC peut verser à Sara les allocations de chômage dont elle avait été privée pour les mois de juillet – août 2024.

b) Approche structurelle des plaintes relatives aux services de migration

Comme en *témoignent les chiffres*, le Médiateur fédéral a reçu en 2024 de nombreuses plaintes relatives à des dossiers liés à la migration, elles constituent la catégorie de plaintes la plus importante. Les plaintes sont variées, mais nombre d'entre elles sont également des **plaintes récurrentes** portant sur des problèmes **similaires** rencontrés par les mêmes services.

Les plaintes récurrentes concernent notamment les **trop longs délais de traitement** des demandes introduites, le **manque d'information** sur les conditions à remplir, les difficultés que rencontrent certains demandeurs pour **pouvoir introduire leur demande à temps** à l'étranger ou en Belgique parce qu'ils ne peuvent pas obtenir de rendez-vous à cette fin, la **manière dont l'administration traite la demande et interprète** quelquefois la réglementation en n'accordant **pas suffisamment d'attention aux droits fondamentaux ou à la situation spécifique des personnes concernées**.

Certains types de plaintes récurrentes que le Médiateur fédéral reçoit concernant ces problèmes sont immédiatement clôturées, c'est-à-dire sans intervention auprès de l'administration dans le dossier individuel. Cela ne signifie pas que le Médiateur fédéral ne prend pas en compte la plainte et le problème mais une intervention auprès de l'administration entraînerait une charge (supplémentaire) pour les services concernés. Le Médiateur fédéral connaît ces problématiques et les suit de manière **structurelle**, avec les services concernés. En 2024, il a entamé une analyse approfondie des problèmes sous-jacents et compilera ses constatations dans un rapport, qui comprendra également un certain nombre de propositions de solutions et de recommandations. Ce rapport sera publié dans le courant de l'année 2025.



Quelles sont les plaintes traitées de cette manière par le Médiateur fédéral ?

- Le renouvellement tardif des titres de séjour.
- Les délais de traitement des demandes de visa pour études et humanitaires.
- Le manque de motivation adéquate des refus de demandes de visas pour études.
- Dans certains cas, l'absence d'effet utile de décisions du Conseil du Contentieux des Etrangers (CCE) en raison de l'approche de l'Office des étrangers (OE).
- Le long délai de traitement des demandes de protection internationale.

c) Charge de travail accrue au sein de Fedasil

L'Agence fédérale pour l'accueil des demandeurs d'asile (Fedasil) est chargée de l'accueil et de l'accompagnement des demandeurs de protection internationale. Son cadre juridique est fixé par la loi du 12 janvier 2007 sur l'accueil des demandeurs d'asile et de certaines autres catégories d'étrangers (la « Loi accueil »). Selon la Loi accueil, les demandeurs de protection internationale ont droit à l'aide et aux soins médicaux nécessaires pour mener une vie conforme à la dignité humaine (article 23).

Depuis 2022, le Médiateur fédéral reçoit régulièrement des plaintes concernant le défaut de paiement des frais médicaux par Fedasil. Les demandeurs de protection internationale mais aussi les prestataires de soins (kinésithérapeutes, médecins, dentistes...) rapportent devoir attendre plusieurs mois, voire des années, le paiement des prestations effectuées. Lorsqu'ils contactent directement la cellule frais médicaux de Fedasil, ils ne reçoivent pas toujours de réponse à leurs courriels, ce qui les laisse dans l'incertitude quant à l'état de leur remboursement. Les prestataires de soins indiquent que cela ébranle leur confiance dans les autorités.

Le Médiateur fédéral contacte régulièrement Fedasil, depuis 2022, au sujet de ces longs délais de traitement. Fedasil confirme qu'elle éprouve de grandes difficultés à effectuer les paiements à temps en raison d'une charge de travail accrue. Depuis janvier 2022, on constate une augmentation sans précédent du nombre de dossiers où les paiements n'ont pas pu être effectués dans le délai prévu de 60 jours. Fedasil est consciente du problème et indique depuis plusieurs années qu'elle travaille à une solution, notamment par le recrutement de personnel supplémentaire ou l'adaptation de son système informatique afin de retrouver des délais de traitement plus raisonnables. Grâce aux interventions du Médiateur fédéral, les demandeurs et les soignants sont informés de l'arriéré structurel, de l'état d'avancement de leur dossier et se voient confirmer leur droit au paiement.

En 2024, le Médiateur fédéral constate que le délai de 60 jours n'est pas encore toujours respecté. Le Médiateur fédéral continue donc de suivre cette problématique de près.

En février 2023, Franjo, qui avait introduit une demande de protection internationale, a commencé son traitement de physiothérapie auprès du kinésithérapeute Simon. Simon demande et reçoit l'accord de Fedasil pour le remboursement de ces soins médicaux. À la fin du traitement, en août 2023, Simon fournit à Fedasil la facture pour les prestations effectuées. Le remboursement reste en suspens et les courriels de rappel de décembre 2023 et de mars 2024 restent sans réponse. Au téléphone, Simon reçoit plusieurs fois le message que Fedasil a des arriérés de paiement et qu'il doit patienter. Début avril 2024 - soit huit mois après la demande - Simon demande l'aide du Médiateur fédéral. Fedasil demande au Médiateur fédéral un duplicata de la facture et promet de trouver où le remboursement est bloqué. Il s'avère en effet que le retard dans les remboursements est dû à la charge de travail élevée. Le Médiateur fédéral en informe Simon en mai 2024, qui lui communique alors que sa facture a été payée par Fedasil quelques jours plus tôt.



d) Les primes énergie : un chapitre clos

Début 2024, le Médiateur fédéral publie un rapport faisant état de ses constatations sur les différents problèmes survenus dans l'octroi des **primes énergie**. Ces primes étaient destinées à alléger un peu les coûts de l'énergie pour les citoyens, qui avaient augmenté durant la crise de l'énergie. Bien que la plupart des citoyens aient reçu correctement leurs primes énergie, l'attribution des primes ne s'est pas toujours déroulée sans problème. Dans son rapport, le Médiateur fédéral a donc cherché des **solutions** aux problèmes identifiés et a formulé quelques **points d'attention et recommandations** pour éviter que des problèmes similaires ne se reproduisent à l'avenir.

Même après la publication de son rapport, le Médiateur fédéral a encore reçu des **plaintes** de citoyens concernant le traitement de leurs demandes de primes énergie. Grâce à une bonne collaboration avec le SPF Économie, bon nombre de ces citoyens ont pu recevoir leurs primes. Certains problèmes structurels mentionnés dans le rapport n'ont malheureusement pas pu être résolus. Mais heureusement une solution a été trouvée pour d'autres.

Ainsi, en mars 2024, le SPF Économie risquait de devoir cesser de traiter toutes les demandes et plaintes **faute de budget** pour pouvoir payer les primes. L'objectif initial était en effet que toutes les demandes de primes énergie soient clôturées avant fin 2023, raison pour laquelle un budget pour les primes n'avait été prévu que jusqu'à fin 2023. Un budget supplémentaire était donc nécessaire pour permettre le paiement des primes également en 2024. Ayant déjà identifié le problème dans son rapport, le Médiateur fédéral a fait, à l'été 2024, une recommandation supplémentaire aux ministres concernés, les invitant à doter le SPF Économie **des moyens financiers nécessaires** pour qu'il puisse effectivement payer toutes les primes octroyées. Au cours des mois d'août et d'octobre, les budgets supplémentaires nécessaires ont finalement été accordés. Fin 2024, le SPF Économie a cependant indiqué que ces budgets ne suffisaient toujours pas.

Après avoir terminé l'examen de tous les demandes et plaintes, **environ 250 primes accordées** restaient en attente de paiement. Le Médiateur fédéral espère que la **mise à disposition rapide du dernier volet du budget** permettra de verser les primes restantes aux citoyens et que le SPF Économie – ainsi que le Médiateur fédéral – **pourra clore définitivement le chapitre des primes énergie**, en même temps que les dernières plaintes.



En octobre 2022, Charles demande une prime mazout pour sa mère très âgée. N'ayant toujours pas de nouvelles du SPF Économie et ne parvenant pas à joindre le service concerné, il s'adresse au Médiateur fédéral. Ce dernier transmet la plainte au service des plaintes du SPF Économie en lui demandant d'examiner le dossier. Ni Charles ni le Médiateur fédéral n'ont de nouvelles du SPF Économie. En avril 2024, le Médiateur fédéral reprend contact avec le SPF Économie, qui l'informe que la demande de la mère de Charles a été rejetée parce que le même numéro de compte a déjà été utilisé pour une autre demande. Charles fournit la facture et la preuve de paiement au Médiateur fédéral, qui constate que Charles a inscrit par erreur le numéro de compte du fournisseur sur la demande, au lieu de celui de sa mère. Le Médiateur fédéral fournit les informations nécessaires au SPF Économie, qui réencode alors la demande et l'approuve en mai 2024. Ensuite, il ne restait plus qu'à attendre qu'il y ait à nouveau du budget pour payer la prime en retard. Fin octobre 2024, Charles peut enfin confirmer que sa mère a bien perçu sa prime de 300 euros.

2. Continuer à œuvrer pour une administration accessible, empathique et orientée citoyen

Les *nombreuses questions et plaintes* reçues par le Médiateur fédéral montrent que les **citoyens ont besoin d'un contact direct, de qualité et personnalisé avec l'administration**. Ils aspirent à une administration **accessible et empathique**. En 2024, le Médiateur fédéral a encore constaté que les différents canaux de communication utilisés par les administrations ne sont pas toujours **accessibles ou pratiques**. Des **informations correctes et claires** font parfois défaut, des administrations n'accordent pas suffisamment d'attention aux **obstacles** auxquels les citoyens peuvent être confrontés ou ne **placent pas les citoyens au centre** de leurs préoccupations. La **complexité**, elle aussi, augmente, ce qui accroît le risque d'erreurs et de fautes. Et ce, tant pour les administrations que pour les citoyens. Mais sur ce point, les administrations ne se montrent pas toujours compréhensives.

Les citoyens ont besoin d'un contact direct, de qualité et personnalisé avec l'administration. Ils aspirent à une administration accessible et empathique.



a) S'engager à faire preuve d'empathie et à accorder une attention particulière aux personnes en situation de vulnérabilité

Examens médicaux des personnes handicapées

Les personnes handicapées qui souhaitent bénéficier d'une allocation, d'une carte de stationnement ou d'un avantage social ou fiscal doivent se soumettre à un **examen médical**. Ce contrôle est effectué par un médecin désigné par la **Direction générale Personnes handicapées** du SPF Sécurité sociale (DG HAN). *Le Médiateur fédéral reçoit depuis plusieurs années des plaintes à ce sujet.* Il n'intervient pas dans l'appréciation strictement médicale du dossier, mais examine les plaintes concernant le déroulement de l'évaluation médicale. Ces plaintes montrent que les personnes concernées ne se sentent pas comprises ou ont l'impression que les médecins ne les ont pas traitées avec respect pendant l'examen.

La DG HAN s'est engagée à **améliorer la qualité** de cette évaluation en mettant en place une **équipe pluridisciplinaire** qui, outre les médecins, comprend également divers prestataires de soins et des travailleurs sociaux. Cela permet d'accélérer l'évaluation médicale, de garantir une plus **grande objectivité** et de consacrer **plus de temps** aux décisions individuelles. La DG HAN travaille également à l'élaboration d'un **code de déontologie** pour les médecins évaluateurs et met à leur disposition des **instructions de travail plus claires**. En 2025, la DG HAN compte attirer de **nouveaux médecins** grâce à une campagne de recrutement. Ce recrutement supplémentaire permettra également de réduire davantage l'arriéré de dossiers, ce qui aura un impact positif sur les **délais de traitement** – des points d'attention également suivis par le Médiateur fédéral depuis un certain temps et pour lesquels il se concerta régulièrement avec la DG HAN.



Le Médiateur fédéral se réjouit des efforts déployés par la DG HAN pour **améliorer les contacts et la communication avec les citoyens**. Il poursuivra sa **collaboration constructive et transparente** avec la DG HAN en 2025. Les personnes en situation de handicap ne doivent en effet pas subir les difficultés que représentent les **démarches administratives et les délais parfois longs** qui en découlent.

Initiatives de la DG HAN pour travailler orientée citoyen

- S'engager à faire connaître le service et son fonctionnement ;
- Promouvoir sa facilité d'accès ;
- Améliorer l'accessibilité téléphonique ;
- Refonte de son site web, avec des informations plus claires, plus lisibles et plus compréhensibles et une vidéo en langue des signes ;
- Optimiser le formulaire de contact en utilisant un langage plus inclusif.

Les personnes en situation de handicap ne doivent pas subir les difficultés que représentent les démarches administratives et les délais parfois longs qui en découlent.

Louis a été victime d'un accident de la route et a été amputé de la jambe gauche en-dessous du genou. Deux ans après être sorti de l'hôpital, il obtient une première reconnaissance de handicap pour une durée d'un an (jusque fin 2022), et une deuxième reconnaissance en mars 2023 mais à nouveau pour une durée d'un an.



Le traitement de sa demande précédente ayant pris énormément de temps, Louis a introduit une nouvelle demande en juin 2023. Il s'étonne en outre du fait que la reconnaissance de son handicap est temporaire, étant donné qu'il a été amputé de sa jambe et qu'il est peu probable que son état de santé puisse s'améliorer.

N'ayant toujours reçu aucune décision en janvier 2024 – ce qui peut avoir des conséquences négatives, notamment sur l'exonération de sa taxe de circulation – et la DG HAN lui ayant fait savoir que la durée moyenne de traitement était d'un an, il contacte le Médiateur fédéral. Il indique dans sa plainte se sentir victime d'un manque de considération de la part de l'administration.

Le Médiateur fédéral interroge l'administration et la DG HAN confirme que le long délai de traitement s'explique par le manque de médecins et d'assistants en évaluation du handicap. La DG HAN prend finalement une décision de reconnaissance de handicap à durée indéterminée.

Traitement des demandes de séjour

Le Médiateur fédéral reçoit de nombreuses plaintes de personnes qui souhaitent séjourner ou venir en Belgique et qui **demandent un visa** à cette fin. L'Office des étrangers (OE) du SPF Intérieur traite ces demandes, mais en raison de l'afflux important de demandes, l'OE est confronté depuis de nombreuses années à des **arriérés** et à d'importants **délais de traitement**. Le Médiateur fédéral reçoit de nombreuses plaintes à ce sujet.

La charge de travail de l'administration **rend difficile la prise en compte de la situation personnelle des demandeurs et l'empêche parfois de faire preuve d'empathie** lorsqu'elle traite leur dossier. Le Médiateur fédéral le constate régulièrement dans les plaintes qu'il reçoit.

Viviane a obtenu un titre de séjour valable jusqu'au 31 octobre 2023 pour chercher un emploi après avoir terminé ses études. Malheureusement, au même moment, on lui a diagnostiqué une tumeur maligne qui a nécessité un traitement lourd. Pendant plusieurs mois, Viviane n'a pas été en mesure de s'atteler à la recherche d'un emploi.

Peu avant que son titre de séjour expire, elle a demandé à titre exceptionnel à l'OE de renouveler son autorisation de séjour afin de lui permettre une recherche active d'emploi. Au mois de juin 2024, elle n'a toujours pas reçu de réponse à sa demande. Or son état de santé s'est entretenu amélioré et Viviane a entamé des démarches concrètes auprès de plusieurs employeurs potentiels. Deux d'entre eux se sont montrés particulièrement intéressés par son profil. Elle s'est donc adressée au Médiateur fédéral, afin d'obtenir une réponse de l'OE à sa demande. Suite à l'intervention du Médiateur fédéral, l'OE a accordé une nouvelle autorisation de séjour temporaire à Viviane, sur la base des circonstances exceptionnelles dans lesquelles Viviane se trouve. Ce nouveau délai devrait lui permettre de finaliser ses démarches en vue de trouver un emploi.



b) Fournir des informations claires et garantir la sécurité juridique lors de l'examen des demandes de séjour

Confirmer par écrit la date de l'interview

Dans le cadre d'une demande de visa de **regroupement familial**, il arrive que le demandeur soit convoqué pour une interview auprès du poste diplomatique belge compétent. Le Médiateur fédéral a reçu **plusieurs plaintes** concernant des demandes de visa refusées au motif que le demandeur ne **s'était pas présenté à cette interview**. D'après les intéressés, ils n'avaient tout simplement jamais reçu de convocation les invitant à se présenter au poste.

Après vérification auprès du SPF Affaires étrangères, il est apparu que, lorsqu'une convocation est envoyée par le *Visa Application Center (VAC)*, les postes **ne gardent pas de preuve** de cet envoi. Par ailleurs, le moyen le plus efficace de convoquer les demandeurs reste le **téléphone** et ce moyen de communication fonctionne plutôt bien la plupart du temps. En cas de contestation, **l'établissement de la preuve est néanmoins problématique**.

C'est la raison pour laquelle le SPF Affaires étrangères, qui a décidé de continuer à privilégier les convocations par téléphone, a donné instruction aux postes de **toujours confirmer les dates de rendez-vous par mail**. Cela devrait permettre d'éviter toute contestation ultérieure.



Informer de la nécessité d'actualiser la demande de visa

Le Médiateur fédéral a constaté des problèmes lorsque, après l'introduction d'une demande de visa de **regroupement familial**, la **situation** du demandeur et du membre de la famille qu'il souhaite rejoindre **change**. C'est le cas par exemple lorsque la personne à rejoindre change d'employeur ou trouve un nouveau logement. Quelle que soit l'évolution de la situation, il est important que l'Office des étrangers (l'OE) **soit informé de ces modifications** tant qu'il n'a pas pris de décision. Cela évitera qu'une décision de refus soit prise sur la base d'informations qui ne sont plus à jour.

A la demande du Médiateur fédéral, le SPF Affaires étrangères a donné instruction aux postes diplomatiques belges à l'étranger d'attirer l'attention des demandeurs sur **l'importance d'actualiser leur dossier**. Dorénavant, le mail qui leur est adressé pour les informer de l'envoi de leur demande à l'OE **mentionne que tout changement de la situation doit être signalé directement à l'administration** par mail à une adresse créée à cette fin (gh.visa@ibz.fgov.be).

Clarifier la date de notification de la décision

En matière de **recours**, il est important de pouvoir déterminer **la date de la notification d'une décision** prise par l'administration. Cette date détermine en effet le point de départ du délai de recours.

Le Médiateur fédéral a constaté que, lorsqu'une décision concernant une demande de visa est notifiée par un **Visa Application Center (VAC)**, la date mentionnée est celle de la **transmission** de la décision par le poste diplomatique belge au VAC et pas celle de la **notification effective** de la décision au demandeur. Or plusieurs jours peuvent s'écouler entre ces deux dates, ce qui a une incidence sur le délai de recours.

A la demande du Médiateur fédéral, il a été convenu avec le Service Public Fédéral (SPF) Affaires étrangères que les VAC devront faire signer un **accusé de réception** par le demandeur lorsqu'il vient retirer sa décision au guichet. Le poste et le demandeur recevront une copie de ce document qui pourra être utilisé dans le cadre d'un éventuel recours.

c) Gestion consciencieuse et rectification des erreurs

Lorsqu'un citoyen s'adresse à une administration fédérale, il s'attend à juste titre à ce que son dossier soit traité avec le **plus grand soin**. Les services publics doivent fonder leurs décisions sur des informations correctes et complètes et être **consciencieux** lors de leur mise œuvre. Une petite erreur peut en effet avoir des conséquences importantes pour les personnes concernées.

En 2024, le Médiateur fédéral a reçu différentes plaintes dans lesquelles un **manque de précision** a conduit à des situations embarrassantes pour les citoyens. C'est ce qui ressort également des chiffres relatifs aux normes de bonne conduite administrative méconnues.

De telles erreurs montrent à quel point il est important que les administrations agissent avec précaution et en prêtant attention aux détails. Lorsque quelque chose tourne mal, les administrations doivent prendre leurs responsabilités et rectifier les erreurs commises rapidement et efficacement. **Ainsi, les citoyens garderont confiance en des services corrects et fiables.**



Lena constate qu'elle n'a pas encore reçu les remboursements relatifs à l'impôt des personnes physiques pour les exercices d'imposition 2020 et 2021. Durant ces 20 dernières années, ces remboursements d'impôts ont toujours été correctement versés sur son numéro de compte. En vérifiant ses avertissements-extrait de rôle, elle constate que le numéro de compte sur lequel les remboursements seraient effectués a été modifié, sans qu'elle n'ait pris aucune initiative en ce sens. De fait, son numéro de compte n'a jamais changé depuis 30 ans.

Elle contacte l'administration fiscale qui répond que Lena a indiqué ce numéro de compte dans sa déclaration d'impôt de l'exercice 2020. La Team recouvrement concernée estime que la faute incombe à Lena et refuse de prendre d'autres mesures pour résoudre la situation.

Lena contacte le Médiateur fédéral. Celui-ci demande à l'administration fiscale d'enquêter sur les circonstances du changement de compte. La Team recouvrement constate que tant Lena que le titulaire du compte sur lequel le remboursement a été effectué avaient demandé au SPF Finances une assistance téléphonique pour compléter la déclaration de l'exercice d'imposition 2020. Il se peut donc qu'il y ait eu une erreur dans le suivi de l'appel téléphonique de Lena. Le SPF poursuit son enquête et découvre que le collaborateur chargé de l'assistance téléphonique a introduit la déclaration d'impôt de Lena immédiatement après celle du titulaire du compte et a également introduit pour Lena le numéro de compte de l'autre personne. Le SPF Finances assume la responsabilité de cette erreur et fait le nécessaire pour que Lena reçoive enfin ses remboursements d'impôts sur le bon numéro de compte.



Rafael possède une plaque d'immatriculation personnalisée depuis des années. Suite à une infraction constatée au code de la route, la police l'informe que sa plaque d'immatriculation a été radiée depuis plusieurs mois. Rafael est très surpris : il n'a pas fait de demande de radiation et n'a pas reçu de certificat de radiation. Il contacte la Direction pour l'Immatriculation des Véhicules du SPF Mobilité et Transports (DIV), qui lui confirme que Bpost a radié la plaque et l'informe que la plaque d'immatriculation personnalisée est désormais liée à un autre véhicule. Il y a donc maintenant deux véhicules qui circulent avec la même plaque d'immatriculation. Rafael, quant à lui, reçoit plusieurs amendes pour des infractions commises par le propriétaire de l'autre véhicule (avec la même plaque d'immatriculation).

Rafael insiste auprès de la DIV pour qu'elle trouve rapidement une solution. La DIV l'informe qu'il n'est plus possible de lui réattribuer la plaque d'immatriculation et lui propose de choisir gratuitement une autre plaque d'immatriculation personnalisée. Rafael n'est pas satisfait de cette proposition et s'adresse au Médiateur fédéral. Ce dernier demande à la DIV d'examiner le problème. En effet, une erreur a été commise : dans un bureau de poste, une plaque d'immatriculation a été introduite pour radiation, celle-ci est identique à celle de Rafael, à un caractère près : au lieu de la lettre « O », elle contenait le chiffre « 0 ». La plaque d'immatriculation de Rafael a dès lors été radiée à tort et la plaque d'immatriculation a ensuite été attribuée à quelqu'un d'autre.

Puisqu'il est à présent clair que l'erreur n'est pas le fait de Rafael, la DIV contacte le nouveau titulaire. Ce dernier accepte de faire radier sa plaque d'immatriculation et celle-ci est réattribuée à Rafael.

d) Faire preuve de compréhension face aux erreurs des citoyens

La réglementation et les procédures au sein de l'administration fédérale sont souvent **complexes**. Les citoyens qui y sont confrontés ne disposent pas toujours des connaissances nécessaires pour prendre immédiatement les mesures adéquates. Ils peuvent **commettre des erreurs** en complétant des formulaires, se tromper d'échéance ou mal interpréter des règles. Ces erreurs ne sont généralement pas commises avec une intention malveillante, mais **par ignorance ou par manque de clarté**.

Les services publics doivent en être conscients, faire preuve de compréhension et d'empathie et adopter une approche équilibrée. Au lieu de sanctionner immédiatement les citoyens, il est important que les administrations accordent une **place suffisante à la rectification et à l'accompagnement**. Une telle approche, orientée citoyen, **renforce la confiance** dans les autorités et évite aux citoyens de subir injustement des problèmes.

Plusieurs autres services de médiation constatent aussi que les administrations ne tiennent pas toujours compte des difficultés éprouvées par les citoyens face à la **complexité des réglementations et des procédures**. C'est pourquoi, en 2024, le réseau Ombudsman.be a travaillé sur une résolution plaidant pour le droit à l'erreur. Cela signifie que les citoyens et les entrepreneurs pourraient commettre de petites erreurs involontaires dans leurs dossiers avec les administrations, sans conséquences graves telles qu'une amende ou la perte d'une prime ou d'un autre avantage. Le Médiateur fédéral continuera à contribuer à ce projet en 2025.

Impôt des personnes physiques : appliquer correctement l'accroissement d'impôt

La réglementation fiscale étant très complexe, il n'est pas toujours aisé pour les citoyens de remplir correctement leur déclaration d'impôts. Lorsque l'administration fiscale constate une erreur dans la déclaration, elle doit la modifier. Cela se fait au moyen d'un « **Avis de rectification** ». Le fisc y mentionne également qu'il applique un **accroissement d'impôt de 10 %**. Le législateur reconnaît que des fautes et des erreurs sont possibles et prévoit donc une exception à l'accroissement de 10 % : si le contribuable a commis une erreur mais a agi de bonne foi, et que le montant qu'il n'a pas déclaré ou qu'il a indûment déduit de son revenu imposable est inférieur à 2 500 euros, l'administration fiscale ne peut pas lui imposer un accroissement d'impôt (article 444 du Code des impôts sur les revenus).

Les plaintes adressées au Médiateur fédéral démontrent que le SPF Finances **n'applique pas toujours correctement** cette règle. Dans plusieurs cas, des citoyens ont malgré tout reçu un accroissement d'impôt de 10 %, alors qu'ils avaient introduit leur déclaration dans les délais et que la limite de 2 500 euros n'avait pas été dépassée.

L'application injustifiée d'accroissement d'impôt **mine la confiance dans le fisc**. Le Médiateur fédéral est intervenu dans ces dossiers, ce qui a permis de supprimer les sanctions injustifiées.

En mai 2024, monsieur et madame Devos reçoivent une proposition de déclaration simplifiée pour 2023. Ils pensent qu'elle est complète et l'approuvent. Cependant, le père de madame Devos est décédé au cours de l'année 2023 et elle a hérité de sa maison. Monsieur et madame Devos auraient dû reprendre le revenu cadastral de cette maison dans leur déclaration d'impôt, mais ils ne le savaient pas.

Le SPF Finances leur envoie un avis de rectification, avec un accroissement d'impôt de 10 %. Le couple ayant agi de bonne foi, s'adresse au Médiateur fédéral qui intervient pour le couple auprès du SPF Finances. Le SPF comprend la situation et annule l'accroissement d'impôt.



3. Mettre la digitalisation au service de tous

Les administrations ont de plus en plus recours aux processus numériques, tant pour leur **fonctionnement interne** que pour leurs **contacts avec les citoyens et les entreprises**. Cette numérisation présente de nombreux avantages, pour les administrations et pour les citoyens. Mais il arrive quelquefois que les choses tournent mal. Les plaintes traitées par le Médiateur fédéral en 2024 démontrent que les administrations fédérales ne disposent **pas toujours des moyens financiers nécessaires** pour informatiser les processus. Des problèmes surviennent aussi parfois lorsque les administrations introduisent **de nouveaux systèmes informatiques**. Le Médiateur fédéral l'avait déjà souligné dans *son rapport annuel 2023* et il a également reçu des plaintes à ce sujet en 2024. Il arrive également que les **systèmes existants n'offrent pas suffisamment de possibilités** de procéder aux adaptations techniques nécessaires pour fonctionner conformément à la réglementation (européenne).

Le Médiateur fédéral constate également dans les plaintes que **tous les citoyens ne sont pas à l'aise** avec les moyens de communication modernes et les nouvelles technologies. Tous ne disposent pas des ressources, des connaissances et des compétences nécessaires pour utiliser les outils numériques. Il continue donc aussi de plaider en faveur d'alternatives aux applications numériques et préconise l'utilisation de différents canaux de communication.



a) Prévoir les ressources financières nécessaires pour informatiser les processus

Allocations de chômage : numériser et simplifier les procédures

Pour percevoir des allocations de chômage, les citoyens doivent se procurer un **grand nombre de données et de documents** et les transmettre eux-mêmes à leur organisme de paiement. Entre les organismes concernés, l'échange de données se fait encore en partie sur **papier**. Ces procédures papier ne suffisent plus pour offrir aux assurés sociaux le service de qualité qu'ils sont en droit d'attendre aujourd'hui et elles ralentissent le fonctionnement efficace des organismes concernés. Dans *le rapport* réalisé par le Médiateur fédéral concernant le paiement des allocations de chômage, il recommande de simplifier la réglementation, en mettant le citoyen au centre et en mettant pleinement l'accent sur l'automatisation des droits et la numérisation des procédures sans perdre de vue les besoins des groupes numériquement vulnérables.

Allocations aux personnes handicapées : permettre le versement sur un compte bancaire d'un autre pays européen

La **réglementation européenne** impose aux administrations d'accepter les comptes bancaires ouverts auprès d'un organisme établi dans l'Union européenne. Néanmoins, la **réglementation belge** exige encore un paiement sur un compte ouvert auprès d'une banque établie en Belgique. En outre, le **logiciel** d'exploitation de dossiers de la DG HAN **ne lui permet pas pour le moment d'encoder des IBAN étrangers**. La seule solution pour le moment est d'ouvrir un compte en Belgique ou d'opter pour le système des assignations postales.

La possibilité de faire verser les allocations sur un autre compte bancaire européen, conformément à la législation européenne, requiert donc des adaptations techniques et législatives, lesquelles, selon la DG HAN, ne pourraient être effectives que vers la fin 2025. Le Médiateur fédéral continuera à suivre cette problématique.

b) Éviter les problèmes informatiques lors de la mise en service de nouveaux systèmes et applications

Indemnités de maladie : résoudre les problèmes informatiques

Le Médiateur fédéral a reçu plusieurs plaintes après qu'une mutualité ait **basculé** vers un **nouveau système informatique**. Ce changement était également mentionné sur le site web de la mutualité. Comme les personnes concernées indiquaient régulièrement rencontrer des problèmes financiers, l'indemnité de maladie étant leur revenu principal, le Médiateur fédéral a contacté la mutualité pour chaque plainte individuelle. Il lui a demandé d'examiner chaque dossier concret et **d'informer les personnes concernées** de l'état d'avancement de leur dossier, par exemple en leur indiquant la date à laquelle le paiement serait effectué, en proposant éventuellement de déjà leur verser une avance, en leur précisant les informations manquantes pour débloquer le paiement, ... La collaboration avec la mutualité s'est très bien déroulée et les demandes d'information ont toujours été traitées dans les plus brefs délais.

Lise est en incapacité de travail en raison d'un burn-out et a demandé des indemnités de maladie à sa mutualité. Cependant, celle-ci a basculé vers un nouveau système informatique et a, de ce fait, un arriéré de dossiers à traiter. La mutualité n'est pas non plus en mesure de communiquer à Lise quand ses indemnités seront calculées et versées.

Lise se retrouve dès lors sans aucun revenu. En tant que mère célibataire d'une fille handicapée, cette situation n'est pas tenable. Elle introduit une réclamation auprès du Médiateur fédéral, qui prend contact avec la mutualité. Il s'avère que Lise doit encore se présenter pour un contrôle auprès du médecin-conseil de la mutualité. Or, Lise n'a pas encore reçu la convocation à cette visite. La mutualité verse une avance. Quelque temps plus tard, la mutualité paie également les arriérés restants.





Résoudre les problèmes liés à la consultation de l'application « Ma voiture - ma plaque »

Plusieurs citoyens ont contacté le Médiateur fédéral parce qu'ils ont rencontré des problèmes en consultant l'application mise à jour « Ma voiture - ma plaque » sur le nouveau site web du SPF Mobilité et Transports. Lorsqu'ils saisissaient une plaque d'immatriculation, un numéro de châssis ou une référence de demande d'immatriculation, ils devaient attendre beaucoup plus longtemps qu'auparavant pour obtenir un résultat. Le temps d'attente pouvait parfois atteindre une demi-minute, après quoi le résultat de la recherche s'affichait ou un message d'erreur apparaissait.

Le Médiateur fédéral a contacté le coordinateur des plaintes du SPF Mobilité et Transports pour lui signaler le problème et en connaître les raisons. Lors du lancement du site, celui-ci a été massivement visité par des bots (robots ou programmes informatiques qui visitent automatiquement les sites web), ce qui a provoqué une surcharge. Pour y remédier, le SPF a décidé d'ajouter un « Captcha » (un système permettant de déterminer si le visiteur est un être humain). Désormais, le système ne traite que les entrées provenant de personnes réelles et non plus d'utilisateurs automatisés. Cela a rapidement résolu les problèmes d'accessibilité du nouveau site web.



c) Offrir des alternatives et du soutien face aux services numériques

Déclarations d'impôts : offrir une aide aux citoyens qui ne peuvent plus gérer eux-mêmes leurs affaires fiscales

Chaque année, le Médiateur fédéral reçoit des plaintes de citoyens qui gèrent les affaires fiscales de quelqu'un d'autre et rencontrent des difficultés dans ce contexte. Il s'agit le plus souvent de membres de la famille ou d'amis, désignés par le contribuable par le biais d'un mandat extrajudiciaire ou d'une autre forme d'accord.

Le Médiateur fédéral a soulevé cette question auprès du SPF Finances, qui a développé une solution de **communication en ligne**. Depuis **mai 2024**, un citoyen peut donner à une autre personne un accès en ligne aux fonctionnalités et documents de *MyMinFin* via le *Mandat Déclaration d'impôt Citoyen*. Le mandataire peut alors régler numériquement les obligations fiscales du mandant et consulter les documents fiscaux, tels que l'avertissement-extrait de rôle. Toutefois, le mandant et le mandataire doivent tous deux pouvoir s'authentifier en ligne via eID, Itsme, etc. pour que le mandat prenne effet.

Si l'intéressé n'est plus en état de mandater quelqu'un, le *Mandat Déclaration d'impôt Citoyen* peut également se baser sur la décision d'un juge de paix dans le cadre de la mise sous administration. L'administrateur familial doit alors se présenter au SPF Finances avec la décision du juge de paix, et il pourra alors s'occuper des obligations fiscales de l'intéressé.



4. Respecter l'État de droit et les droits fondamentaux des citoyens

Le **respect des droits fondamentaux** est essentiel dans une société démocratique. Pouvoir mener une vie digne, vivre dans un cadre familial, et tant d'autres droits, se retrouvent **étroitement liés dans les relations entre les citoyens et l'administration**. Les services publics doivent donc respecter et promouvoir ces droits fondamentaux. Et c'est certainement le cas lorsqu'il s'agit de l'**Intérêt supérieur de l'enfant**, qui, selon *l'Observation générale n°14 du Comité des Nations Unies de 2013*, devrait être la considération primordiale dans toute décision le concernant. Le Médiateur fédéral l'a souligné à plusieurs reprises et a également formulé une *recommandation* à ce sujet. Cependant, encore en 2024, il constate que les administrations ne sont pas toujours attentives et respectueuses de ce droit fondamental. Il le constate, entre autres, dans les plaintes qu'il reçoit en matière de **migration**.

Demandes de visa en provenance de Gaza : traitement prioritaire

Depuis octobre 2023, le Médiateur fédéral reçoit des plaintes et des demandes d'information de la part de **citoyens palestiniens et/ou de membres de leur famille en Belgique**. Un grand nombre de ces plaintes concernent l'introduction et le **traitement des demandes de visa en provenance de la bande de Gaza**.

Une demande de visa pour **regroupement familial** permet aux partenaires et aux enfants mineurs de rejoindre un membre de la famille ayant un droit de séjour en Belgique. Le regroupement familial est un **droit** et l'Office des étrangers doit prendre une décision dans un délai de 6 mois (regroupement avec un Belge)

ou de 9 mois (regroupement avec un ressortissant d'un pays tiers). D'autres membres de la famille, comme les enfants majeurs, peuvent demander un **visa humanitaire**. Il s'agit là d'une procédure de faveur pour laquelle aucun délai de traitement n'est prévu par la Loi sur les étrangers.

Après avoir contacté le service regroupement familial de l'Office des étrangers (OE) début 2024, le Médiateur fédéral a été informé que ce service traiterait **prioritairement** ces demandes de **visa pour regroupement familial** émanant de Palestiniens vivant à Gaza. Cependant, l'OE recevant de très nombreuses demandes de visa, il lui était parfois difficile d'identifier les demandes provenant de Gaza. Dans un premier temps, les interventions du Médiateur fédéral ont permis à l'OE d'**identifier** les demandes et de les traiter effectivement en priorité.

Le Médiateur fédéral a ensuite suggéré **d'étendre le traitement prioritaire aux demandes de visa humanitaires** en provenance de la bande de Gaza. **L'OE n'a pas accédé à cette demande**, indiquant qu'il préférerait traiter tous les dossiers humanitaires par **ordre chronologique**. L'OE a justifié cette décision par le fait que les **délais de traitement augmentent** en raison de la hausse du nombre de demandes de visa, surtout de la part des membres de familles de personnes bénéficiant d'un statut de protection internationale. La bande de Gaza n'est pas la seule zone de guerre dans le monde et l'OE traite également des **demandes provenant d'autres zones de guerre**, telles que la Syrie et l'Afghanistan. Début octobre 2024, l'OE a communiqué qu'il ne donnerait **plus la priorité** aux demandes de visa pour regroupement familial en provenance de la bande de Gaza.

Pour le Médiateur fédéral, cette façon de procéder est **contraire à la jurisprudence**. La catastrophe humanitaire à Gaza est d'une telle ampleur depuis octobre 2023 qu'un **traitement plus rapide s'avère nécessaire**. Les **tribunaux internationaux et nationaux** qui se sont penchés sur la situation des habitants de la bande de Gaza sont unanimes sur ce point. Le Médiateur fédéral continuera donc à suivre cette problématique et à la soulever auprès de l'OE.

Mariam réside en Belgique et bénéficie d'une protection internationale. Ses deux filles Alaa (25 ans) et Rania (24 ans) vivent dans la bande de Gaza. En janvier 2024, elles ont introduit une demande de visa dans le but de rejoindre leur mère en Belgique. Leur père et leurs frères et sœurs mineurs séjournent également en Belgique après une procédure de regroupement familial. Comme Alaa et Rania sont majeures, elles n'ont pas droit au regroupement familial et doivent introduire une demande de visa humanitaire. L'Office des étrangers n'a aucun délai légal pour prendre une décision sur les demandes de visa humanitaire. Alaa et Rania ne peuvent donc pas encore rejoindre leur famille en Belgique, malgré la situation dramatique à Gaza.



La catastrophe humanitaire à Gaza est d'une telle ampleur qu'un traitement plus rapide des demandes de visa humanitaires s'avère nécessaire.

Respect de l'Intérêt supérieur de l'enfant

En 2023, le Médiateur fédéral a été saisi de la pratique de l'OE consistant à demander à l'administration communale de **modifier dans le registre national, la nationalité d'un enfant** né en Belgique de parent(s) d'origine palestinienne. Dans sa *recommandation 2023/06*, le Médiateur fédéral rappelle que l'OE n'a **aucune compétence en matière de nationalité**, notamment en ce qui concerne l'attribution de la nationalité belge sur la base de l'article 10 du Code de la nationalité belge (CNB).

En 2024, l'OE a **partiellement suivi** cette recommandation et n'a plus adressé d'instructions aux officiers de l'état civil leur enjoignant de modifier la nationalité d'un enfant né en Belgique de parents étrangers. Dans la pratique, l'OE continue toutefois de remettre en cause la nationalité belge de ces enfants et pour cette raison, il **s'abstient de statuer sur les demandes de séjour introduites par leur(s) parent(s)**.

La nationalité est un élément essentiel de l'identité d'une personne. Des **droits fondamentaux** en découlent. Ces pratiques de l'OE ne donnent pas à l'**Intérêt supérieur de l'enfant son caractère primordial**. Le Médiateur fédéral souligne que l'enfant doit pouvoir bénéficier pleinement des droits attachés à sa citoyenneté, y compris le droit de vivre avec ses parents. Il a formulé une **recommandation** à ce sujet, soutenue par le *Kinderrechtencommissariaat* et le Délégué général aux droits de l'enfant.



Recommandations 2024/04 et 2024/05 à l'Office des étrangers et au Ministre de la Justice visant à assurer à l'enfant belge la jouissance de tous ses droits, en particulier le droit de vivre avec ses parents, en garantissant le droit au séjour de ces derniers et en statuant sur leur demande de séjour dans les délais légaux.



5. Des recommandations pour améliorer les pratiques administratives et la législation

a) Suivi des recommandations relatives aux dossiers en matière de migration

Recommandation 2022/01 au Parlement

En février 2022, le Médiateur fédéral a *recommandé* au Parlement de prévoir un statut spécifique et adéquat pour les parents accompagnant leurs enfants mineurs bénéficiaires de la protection internationale et de leur délivrer un document de séjour dans l'attente de l'issue du traitement de leur demande.

La loi du 10 mars 2024 modifiant la loi du 15 décembre 1980 sur l'accès au territoire, le séjour, l'établissement et l'éloignement des étrangers en matière de droit au regroupement familial met en œuvre cette recommandation. La loi, avec prise d'effet au 1er septembre 2024, ouvre un droit au regroupement familial aux parents accompagnant leur enfant mineur bénéficiaire d'une protection internationale.

Recommandation 2024/01 à la Secrétaire d'État à l'Asile et Migration et à l'Office des étrangers (OE)

En mai 2024, le Médiateur fédéral a adressé une *recommandation* à la Secrétaire d'État à l'Asile et à la Migration et à l'OE afin que le titre de séjour que les étudiants reçoivent sous la forme d'une carte A pour chercher un emploi ou créer une entreprise soit toujours valable pendant 9 mois à dater de sa délivrance.

Tant la Secrétaire d'État à l'Asile et à la Migration de l'époque que le Directeur-général de l'OE ont répondu positivement à cette recommandation. Ils ont dès lors donné instruction au service compétent de traiter les demandes de séjour après les études dans le délai légal de 90 jours. En outre, ils proposent également d'inclure dans le nouveau Code de la migration une compétence pour les communes, afin qu'elles puissent délivrer elles-mêmes des titres de séjour dans les dossiers ne posant pas de problème. Le principe d'une durée de validité minimale de 9 mois pour chaque carte A délivrée dans le cadre d'un titre de séjour après études pourrait également être inscrit dans le code.

Le Médiateur fédéral se réjouit de ces propositions. Dans l'attente des adaptations nécessaires, il rappelle que l'article 25 de la directive 2016/801 est directement applicable. Cet article prévoit non seulement un délai de traitement de 90 jours, mais aussi que le titre de séjour accordé doit être valable au moins 9 mois à compter de la date de délivrance. Il a donc demandé une nouvelle fois à l'OE de veiller sans délai au respect de cette disposition.



b) Suivi des recommandations relatives aux dossiers en matière fiscale

Recommandations issues du rapport d'enquête « Proposition de déclaration d'impôt simplifiée »

Depuis 2018, le Médiateur fédéral recevait régulièrement des plaintes et des signaux concernant la proposition de déclaration d'impôt simplifiée (PDS). Il avait donc décidé d'effectuer une **enquête** pour examiner si le SPF Finances était **suffisamment clair et transparent envers le citoyen**, afin de lui permettre de marquer son accord sur la PDS en connaissance de cause.

Le *rapport de cette enquête* contient **11 recommandations au SPF Finances et une au Parlement**. En 2024, le Médiateur fédéral a reçu une **dizaine de plaintes** concernant le contenu de la PDS, ce qui est nettement moins qu'avant. Un des messages principaux du rapport **était de vérifier les données préremplies par le fisc**. Ce message, relayé par le fisc et la société civile, semble bien suivi au vu du nombre de plaintes qui a fortement baissé auprès du Médiateur fédéral.

La **recommandation au Parlement** est la seule encore en cours. Elle invite à **simplifier les règles d'attribution des enfants à charge** afin qu'elles soient non seulement neutres par rapport aux différentes formes d'organisation familiale, mais également insensibles aux différentes modalités de déclaration à l'impôt des personnes physiques (PDS, déclaration papier, Tax-on-web,...). Le Médiateur fédéral espère que cette recommandation trouvera une solution dans la réforme fiscale annoncée par le nouveau gouvernement.

Recommandations issues du rapport sur les droits d'enregistrement

En 2022, le Médiateur fédéral a publié un *rapport* concernant l'enquête qu'il a menée à la suite de plaintes à propos de l'obligation, dans certains cas, de **rembourser l'avantage fiscal dont bénéficient les personnes qui achètent une maison ou un appartement**. Cette enquête ne portait que sur la situation en Région de Bruxelles-Capitale et en Wallonie, la Flandre percevant elle-même ses droits d'enregistrement.

Le rapport contient **9 recommandations adressées au SPF Finances**, auxquelles il a réagi positivement. Ainsi, il prévoyait l'envoi d'un **courrier de rappel** aux acquéreurs qui n'auraient pas encore rempli les conditions pour obtenir ou conserver l'avantage fiscal, plusieurs mois avant le moment où ces conditions devraient être respectées. Il envisageait aussi **une meilleure communication** aux citoyens concernés des possibilités de demander un **plan de paiement**.

En 2024, le SPF Finances a communiqué au Médiateur fédéral l'instruction et les courriers-type concernant **la procédure en matière de recouvrement des droits d'enregistrement et l'établissement de la contrainte**. Ainsi, **six des neuf recommandations du rapport d'enquête ont été rencontrées**. Dorénavant, un plan d'apurement de maximum 60 mois est possible et, avant de procéder à la contrainte qui peut entraîner des frais supplémentaires importants, le SPF envoie une mise en demeure qui mentionne clairement les conséquences du non-paiement (les frais supplémentaires).

La recommandation concernant **l'application uniforme de la remise de l'amende** est en cours d'examen, les deux recommandations concernant **l'envoi d'un rappel** (en vue d'une meilleure information du citoyen) sont prévues dans la nouvelle application qui n'est pas encore mise en production. Celle-ci est actuellement prévue pour la mi-2026.

Recommandation sur les amendes en matière de droits de rôle

En **mai 2023**, le Médiateur fédéral a adressé une *recommandation* à l'Administration générale de la perception et du recouvrement du SPF Finances afin qu'elle fasse **preuve de compréhension** à l'égard des citoyens ayant reçu une amende car ils **n'ont pas payé les droits de rôle dans les délais**. Les droits de rôles sont des taxes visant à couvrir les frais d'ouverture d'un dossier auprès d'un tribunal. Cette recommandation faisait suite au constat du Médiateur fédéral que le SPF Finances **refusait d'annuler l'amende** dans certains cas, alors qu'une modification de la loi en 2022 avait introduit une procédure de remise de ces amendes.

En 2024, le SPF Finances a informé le Médiateur fédéral qu'il ne souhaitait **pas mettre en œuvre la recommandation**. Il refuse d'examiner au cas par cas la remise de l'amende, ce qui signifie qu'il n'y a pas de solution pour les dossiers concernés. Cependant, le Médiateur fédéral reçoit nettement moins de plaintes à ce sujet.

Le SPF Finances a néanmoins annoncé qu'il allait entreprendre des démarches pour en revenir à la procédure en vigueur jusqu'en 2019, lorsque la taxe devait être payée par la partie demanderesse au moment de l'ouverture du dossier judiciaire. Le Médiateur fédéral continuera à suivre ce dossier. Si la modification annoncée de la législation devait se concrétiser, elle permettrait de résoudre les problèmes qu'il a constatés.

B. Signaux issus des signalements

- 1 INFORMER ET SENSIBILISER SUR LA LÉGISLATION EN MATIÈRE DE LANCEURS D'ALERTE
- 2 OPTIMALISER LE RÉGIME DES LANCEURS D'ALERTE
- 3 ZOOM SUR LES SIGNALEMENTS ET LES ENQUÊTES
- 4 LA PROTECTION DES LANCEURS D'ALERTE
- 5 SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Des administrations et des entreprises intègres sont essentielles au bon fonctionnement d'une démocratie et à la confiance des citoyens dans les pouvoirs publics et les entreprises. Les lanceurs d'alerte jouent un rôle crucial à cet égard. En signalant les atteintes à l'intégrité et les violations de la législation qu'ils constatent au sein des institutions publiques et des entreprises privées, ils contribuent à la transparence, à la responsabilisation de ces acteurs et à la protection de l'intérêt général.

La nouvelle législation sur les lanceurs d'alerte, entrée en vigueur début 2023, a constitué une étape importante pour faciliter les signalements et rendre les canaux de signalement aussi accessibles que possible. Il est essentiel que les lanceurs d'alerte disposent des informations nécessaires et connaissent leurs droits. En 2024, le Médiateur fédéral a donc mis l'accent sur l'information concernant la nouvelle législation, les canaux que les lanceurs d'alerte peuvent utiliser, qu'ils proviennent du secteur public ou du secteur privé, la protection dont ils peuvent bénéficier et le rôle joué par son Centre Intégrité.

L'année 2024 a également marqué le dixième anniversaire du Centre Intégrité du Médiateur fédéral. Une occasion unique de revenir sur son travail des dix dernières années, mais surtout de se tourner vers l'avenir et de réfléchir à la manière dont les lanceurs d'alerte peuvent être encore mieux soutenus et protégés.

1. Informer et sensibiliser sur la législation en matière de lanceurs d'alerte

La directive européenne 2019/1937 du 23 octobre 2019 relative à la protection des personnes signalant des violations du droit de l'Union ou au droit national constatées au sein d'une entité juridique du secteur privé met fortement l'accent sur la **diffusion d'informations et la communication** concernant les procédures que peuvent suivre les lanceurs d'alerte. Afin de guider aussi bien les lanceurs d'alerte que les stakeholders concernés dans les procédures de signalement et de contribuer ainsi à une mise en œuvre efficace de ce dispositif dans les secteurs public et privé, le Médiateur fédéral, en 2024, s'est beaucoup investi dans la communication et le partage d'informations avec les différents stakeholders.

Lanceurs d'alerte

Le dispositif des lanceurs d'alerte en Belgique est particulièrement complexe. Il existe différentes législations, divers canaux de signalement, ainsi que plusieurs institutions et organisations impliquées.... Tout cela fait qu'il est **très difficile pour le lanceur d'alerte de trouver la bonne voie**. Le Médiateur fédéral le constate dans les signalements qu'il reçoit en tant que coordinateur fédéral pour le secteur privé. *87 % des signalements relatifs à des violations dans le secteur privé sont jugés irrecevables*, souvent parce que la violation signalée ne relève pas d'un des 14 domaines couverts par la législation sur les lanceurs d'alerte (un quart des cas) ou en raison de l'absence d'un lien professionnel avéré.

C'est pourquoi, en 2024, le Médiateur fédéral a publié, en collaboration avec l'Institut fédéral des droits humains (IFDH), un *"Guide du lanceur d'alerte"* pour le secteur public fédéral et le secteur privé. En 2025, il poursuivra ses **efforts en matière d'information ciblée**, notamment par une optimisation de *son site web*, afin de réduire le nombre de signalements irrecevables et d'orienter au mieux les lanceurs d'alerte vers les canaux appropriés.

Acteurs et stakeholders

Le Médiateur fédéral a également axé ses **actions d'information et de communication** en 2024 sur les différents acteurs et stakeholders impliqués dans les procédures. Il a notamment organisé **quatre webinaires** pour informer et sensibiliser les acteurs nouvellement désignés ou investis d'un rôle supplémentaire suite à la mise en œuvre de la directive européenne 2019/1937, tels que les coordinateurs d'intégrité ou les facilitateurs formels. Le Médiateur fédéral a également participé à des **initiatives organisées par le Bureau Intégrité du SPF BOSA ou par des services publics fédéraux** afin de mieux faire connaître les procédures de signalement, comme lors d'une formation pour les facilitateurs formels. Les médiateurs et les collaborateurs du Centre Intégrité ont également organisé une première rencontre introductive pour aborder le dispositif des lanceurs d'alerte avec le **Collège des procureurs généraux**. En effet, dans certains cas, le Médiateur fédéral doit transférer des signalements ou des rapports d'enquête aux parquets.



Autorités compétentes pour le secteur privé

Pour les signalements concernant le secteur privé, des autorités compétentes ont été désignées pour traiter les violations de la loi relevant des différents domaines couverts par la législation en matière de lanceurs d’alerte. Afin de **renforcer la coopération** avec ces autorités, un **réseau d’autorités compétentes** a été créé et s’est réuni pour la première fois en 2024. Le Médiateur fédéral, en sa qualité de coordinateur fédéral, a aussi conclu des *protocoles d’accord supplémentaires* avec certaines autorités compétentes, pour assurer une collaboration efficace dans le suivi des signalements du secteur privé.

En poursuivant ses efforts de communication et de diffusion d’informations sur les procédures de signalement et les différents canaux permettant de signaler des atteintes à l’intégrité et des violations de la législation, le Médiateur fédéral entend encourager une **culture de la parole au sein de l’administration fédérale et du secteur privé**. Une telle culture est essentielle dans chaque organisation afin de permettre aux collaborateurs de signaler ouvertement de telles atteintes et violations sans craindre d’être sanctionnés.

2. Optimiser le régime des lanceurs d’alerte

La **transposition en droit belge de la directive européenne 2019/1937**, à travers les lois des 28 novembre 2022 sur la protection des personnes qui signalent des violations au droit de l’Union ou au droit national constatées au sein d’une entité juridique du secteur privé et 8 décembre 2022 relative aux canaux de signalement et à la protection des auteurs de signalement d’atteintes à l’intégrité dans les organismes du secteur public fédéral et au sein de la police intégrée, constitue une **avancée majeure** pour promouvoir la bonne gouvernance et encourager la prise de parole dans les secteurs public et privé.

L’application de ces deux lois pendant deux années a cependant révélé des **défis et certaines lacunes** qui compliquent la mise en œuvre et affectent la protection des lanceurs d’alerte. Le Médiateur fédéral l’a souligné dans son *Mémorandum 2024*, adressé aux partis politiques et aux députés fédéraux.

En **2025**, le Médiateur fédéral entreprendra les **actions nécessaires** afin de demander au gouvernement et au Parlement un suivi de ces points d’attention. Il sollicitera également certaines modifications législatives, comme sur les deux points suivants.

POINTS D’ATTENTION POUR RENFORCER LA RÉGLEMENTATION SUR LES LANCEURS D’ALERTE



Assurer une **transposition complète et effective** de la Directive européenne



Établir une **distinction plus claire** entre les **signalements** de lanceurs d’alerte et les **plaintes classiques** en matière de fraude fiscale ou sociale dans le secteur privé



Reconnaître et protéger les **facilitateurs informels**



Mieux faire **connaître la législation relative aux lanceurs d’alerte**



Faire du **coordinateur d’intégrité** une fonction principale



Adaptation de la législation pour le secteur public

Le **traitement extra-judiciaire** de la plainte pour représailles d'une personne bénéficiant pourtant d'une protection suite à son signalement vise à dégager **une solution rapide pour toutes les parties**, dans le respect des règles en vigueur, et à **moindre coût, aussi bien pour l'organisation que pour les lanceurs d'alerte**. Il est donc important que le Centre Intégrité du Médiateur fédéral puisse poursuivre le traitement d'une plainte pour représailles même lorsqu'un recours juridictionnel ou administratif organisé a été introduit. Contrairement au secteur privé, cette possibilité n'existe actuellement pas dans le secteur public où le Médiateur fédéral doit suspendre le traitement d'une plainte pour représailles quand un recours est introduit. Une telle suspension interrompt le traitement extra-judiciaire des dossiers de protection et empêche ainsi une gestion plus rapide des plaintes pour représailles. Il serait donc nécessaire d'adapter la législation sur ce point, afin d'améliorer l'efficacité du traitement des plaintes pour représailles dans le secteur public.

Adaptation de la législation pour le secteur privé

La **fraude sociale** est l'un des domaines dans lesquels les lanceurs d'alerte peuvent faire des signalements dans le secteur privé. En tant que coordinateur fédéral pour le secteur privé, le Médiateur fédéral constate que des problèmes se posent parce que la législation ne définit pas clairement ce que l'on entend par ce terme. Cette **absence de clarté** a soulevé des **divergences d'interprétation et de mise en pratique** entre les autorités compétentes en matière de fraude sociale et le Médiateur fédéral en sa qualité de coordinateur fédéral. Certaines autorités adoptent une interprétation large de cette notion, englobant toutes les infractions du Code pénal social, incluant les violations touchant par exemple à la sécurité ou à la santé des travailleurs. D'autres, en revanche, préconisent une approche plus restrictive, se limitant aux infractions liées au non-paiement d'une contribution sociale ou à l'obtention d'avantages sociaux indus. Afin d'**assurer une application uniforme et cohérente** de la loi, de garantir la sécurité juridique et de **renforcer la protection** des personnes signalant des violations en matière de fraude sociale, il est essentiel de **clarifier la notion de « fraude sociale »** dans la législation applicable au secteur privé.



Interview avec Laurent, forensic auditor au sein du Centre Intégrité du Médiateur fédéral

La thématique des lanceurs d'alerte est en plein essor, et j'ai l'impression de participer à la construction de quelque chose d'innovant et d'important.

Bonjour Laurent, comment es-tu devenu forensic auditor ?

J'ai rejoint le Médiateur fédéral en 2007 comme **gestionnaire de plaintes**, principalement dans le domaine de la fiscalité. Le Médiateur fédéral a toujours été en adéquation avec mes valeurs : aider les citoyens et contribuer à une administration plus juste et transparente. Cependant, après plusieurs années consacrées à l'analyse des problèmes des citoyens, je ressentais le **besoin d'explorer un nouveau domaine**. En 2022, j'ai eu la possibilité de prendre un nouveau tournant en devenant *forensic auditor* au Centre Intégrité.

Quels éléments de ta fonction t'ont donné le plus envie de travailler pour le Centre Intégrité ?

Le Centre Intégrité représentait un **défi passionnant** à relever. La thématique des lanceurs d'alerte est en plein essor, et j'ai l'impression de participer à la construction de quelque chose d'innovant et d'important. Le rôle du Médiateur fédéral ne se limite pas à protéger les lanceurs d'alerte. Nous contribuons aussi à renforcer l'intégrité des institutions publiques et, plus récemment, des entreprises privées. Ce travail varié et porteur de sens est **une source constante de motivation** pour moi.

Que fait un forensic auditor ? En quoi consiste exactement ton travail ?

En tant que *forensic auditor*, j'examine les signalements de lanceurs d'alerte et, avec mes collègues, je mène des enquêtes au sein d'organismes du secteur public fédéral ou d'entreprises du secteur privé afin de vérifier s'il existe des atteintes

à l'intégrité ou des violations de la législation. À l'issue de ces enquêtes, nous rédigeons un rapport contenant des recommandations en vue de pallier les manquements constatés. Il y a un **aspect administratif** à ma fonction : analyser les signalements ou les demandes de protection, effectuer des recherches et analyser des documents pour établir les faits, rédiger des rapports. D'un autre côté, il y a une **dimension beaucoup plus humaine et stimulante** : rencontrer et écouter des lanceurs d'alerte, mener des entretiens dans le cadre de nos enquêtes. Enfin, le **travail d'équipe est essentiel**. Nous menons des projets ensemble, partageons nos idées, donnons des présentations, et entretenons des contacts réguliers avec nos partenaires.

2024 a été une année spéciale et chargée pour le Centre Intégrité. De quelle réalisation es-tu le plus fier ?

Cette année, nous avons fêté *les 10 ans du Centre Intégrité*. Que de chemin parcouru pour notre équipe ! À cette occasion, nous avons organisé une **journée d'étude** à la Chambre, réunissant plusieurs experts autour des défis à venir : le développement de canaux de signalement de qualité, une sensibilisation accrue aux droits des lanceurs d'alerte et la promotion d'une véritable culture de prise de parole.

En collaboration avec l'IFDH, nous avons également publié le *« Guide du lanceur d'alerte »*, une ressource complète et pratique destinée à accompagner les lanceurs d'alerte en Belgique. Ce guide répond à toutes leurs questions et les oriente vers les canaux appropriés pour effectuer un signalement. Nous espérons qu'il contribuera à améliorer la visibilité des dispositifs existants et encouragera certains lanceurs d'alerte à franchir le pas. Je suis ravi d'avoir pu participer à ce projet.

3. Zoom sur les signalements et les enquêtes

a) Les signalements

Comme le montrent les chiffres, la tendance à la hausse du nombre de signalements s'est clairement poursuivie en 2024. Cette augmentation est particulièrement marquée dans le secteur privé. On note également une hausse significative des signalements anonymes. Le signalement anonyme est possible depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle législation sur les lanceurs d'alerte en 2023. Ce mode de signalement est surtout utilisé dans le secteur privé, mais une augmentation est également observée dans le secteur public par rapport à 2023. Ces chiffres suggèrent que les lanceurs d'alerte des deux secteurs attachent une importance croissante à la possibilité de signaler anonymement, partant probablement de l'idée qu'un signalement anonyme offre une meilleure protection.

b) Les enquêtes

En 2024, le Centre Intégrité a clôturé sept enquêtes, dont trois avaient été initiées sur la base de signalements reçus en 2023. Quatre concernaient le secteur public, trois le secteur privé. Ces enquêtes concernaient diverses atteintes à l'intégrité et violations de la législation. Dans chaque enquête, le Médiateur fédéral examine s'il y a eu ou non une atteinte à l'intégrité. Lorsque cela est possible, il formule des recommandations dans son rapport d'enquête, même lorsqu'aucune violation n'est établie mais qu'il constate que des aspects du fonctionnement de l'entité pourraient être améliorés.

La tendance à la hausse du nombre de signalements s'est clairement poursuivie en 2024. Cette augmentation est particulièrement marquée dans le secteur privé.



c) Constats issus des enquêtes sur de la fraude

La manipulation du système de contrôle d'efficacité chez Bpost

Le Médiateur fédéral a mené une enquête sur des irrégularités potentielles au sein d'un centre de distribution de Bpost. Ces irrégularités concernaient la connaissance et la non-déclaration, par plusieurs membres du personnel, d'adresses tests servant à vérifier le respect des délais de livraison des envois postaux. L'enquête a conclu à une **atteinte à l'intégrité** et a révélé que Bpost n'avait pas pris les mesures adéquates après deux signalements anonymes faisant état de cette fraude.

Le Médiateur fédéral a formulé **deux recommandations** en vue de **pallier les lacunes** constatées dans le système de contrôle interne de Bpost, comme l'absence de mesures empêchant l'identification des courriers-tests. Bpost a pris les mesures nécessaires pour mettre en œuvre ces recommandations.

Cessions irrégulières de matériel chez Infrabel

Cette enquête concernait des irrégularités lors de la **cession de matériels inutilisés** au sein d'Infrabel. L'enquête a conclu à une **atteinte à l'intégrité** commise par un membre du personnel qui n'a pas respecté les procédures internes. Il a vendu des matériaux qu'il avait achetés à Infrabel à des fins privées, fourni des informations erronées sur les documents de cession et utilisé un véhicule de société pour transporter ces matériaux jusqu'à son domicile.

Le Médiateur a formulé une **recommandation**, concernant la clarification des autorisations de signature pour la cession de matériel. Infrabel a mis en œuvre cette recommandation.

d) Constats issus des enquêtes sur des irrégularités dans les dossiers du personnel

Irrégularités dans les procédures de sélection chez Infrabel

La même enquête au sein d’Infrabel a révélé des **irrégularités lors de recrutements internes**. Le Médiateur fédéral a conclu qu’un manager avait divulgué des questions de sélection à certains candidats et adapté sur mesure les critères d’accès à des procédures de sélection pour favoriser ces derniers. Ces pratiques ont porté **atteinte au principe d’égalité de traitement** entre les candidats et enfreint le code de déontologie des jurys SNCB/HR Rail/Infrabel.

Le Médiateur fédéral a formulé **deux recommandations** pour remédier aux lacunes identifiées dans la procédure de sélection : donner à tous les candidats un accès égal aux procédures de sélection et adapter le code de déontologie des jurys, notamment en matière de contacts avec les candidats et de sanctions en cas de fraude. Infrabel a entièrement mis en œuvre ces recommandations.

Irrégularités dans une procédure de promotion au SPF Finances

Cette enquête a révélé que trois membres du personnel de niveau B, souhaitant passer au niveau A, ont été **promus de manière irrégulière** en abusant de la procédure de promotion pour les métiers en pénurie. Pour certains postes difficiles à pourvoir en raison d’un manque de candidats, les exigences en matière de diplôme sont assouplies, permettant ainsi à une personne titulaire d’un baccalauréat de postuler à une fonction normalement réservée aux titulaires d’un master. En participant aux procédures de sélection à des fonctions en pénurie organisées par d’autres services publics fédéraux, pour être ensuite réembauchés au SPF Finances dans une fonction qui n’était pas en pénurie, ces trois agents ont pu accéder au niveau A sans suivre le long parcours classique de promotion vers un niveau supérieur.

Le Médiateur fédéral a **recommandé** de réévaluer les conséquences de ces promotions indûment obtenues et de mettre en place une campagne interne de sensibilisation. Une **recommandation** a également été adressée au SPF BOSA afin de limiter le risque d’irrégularités dans les procédures de promotion.



e) Constats issus des enquêtes sur des conflits d'intérêt

Application des règles de cumul au SPF Finances

Le signalement concernait un agent qui aurait commis des irrégularités dans l'exercice de mandats d'administrateurs rémunérés, de prises de parole rémunérées et l'exercice d'activités de cumul pendant les heures de service. L'enquête a révélé que l'agent avait **respecté les règles en matière d'activités de cumul**. Toutefois, elle a donné lieu à **plusieurs recommandations**, en vue de :

- élaborer une politique concernant la rémunération des missions de prise de parole ;
- accroître la transparence au sein du service spécifique en tenant un registre des activités complémentaires des agents ;
- adapter la réglementation relative à l'exercice des activités cumulées au sein du SPF Finances.

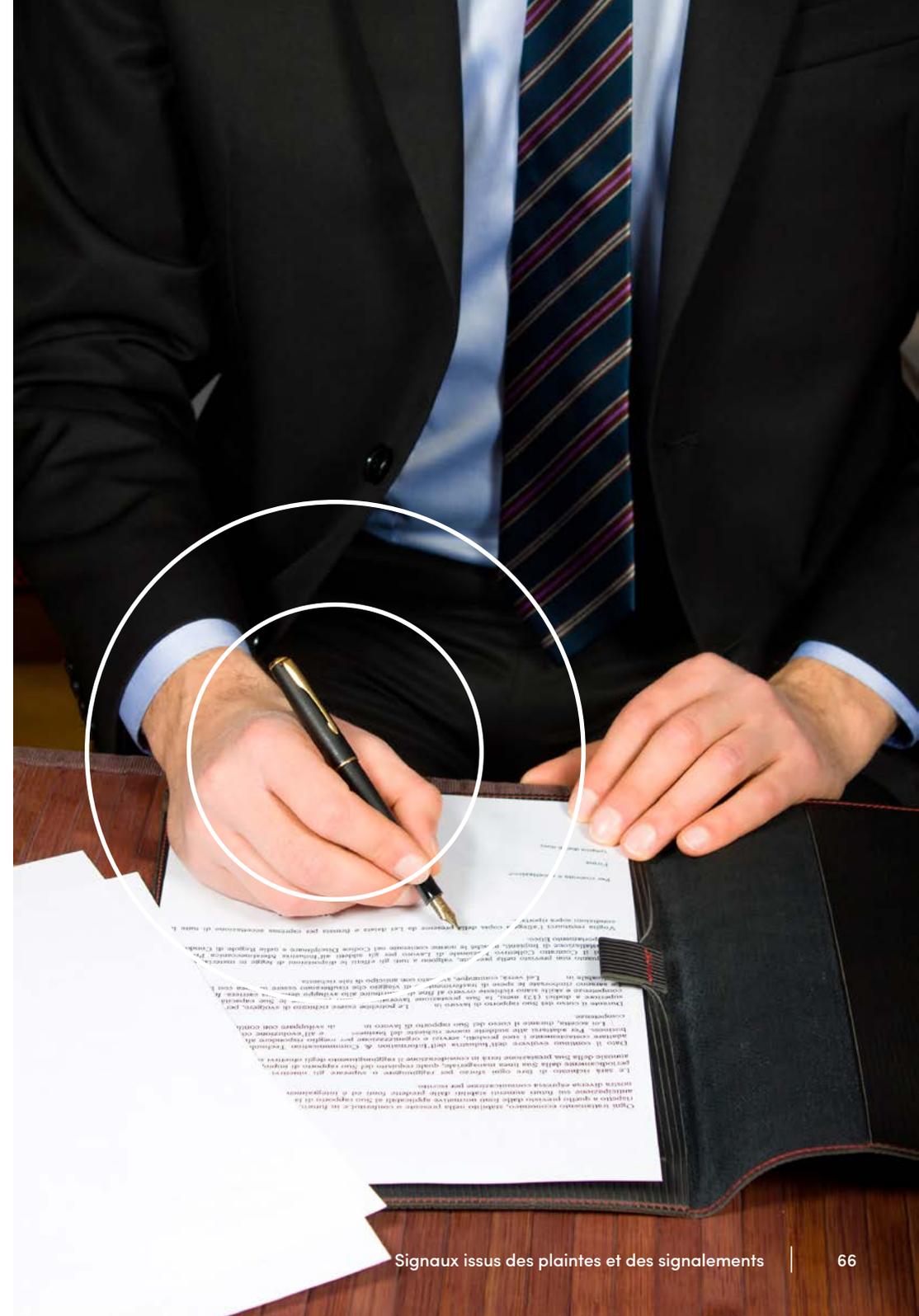
f) Constats issus des enquêtes sur le respect de la législation relative aux marchés publics dans le secteur privé

En application de la loi du 28 novembre 2022 relative à la protection des lanceurs d'alerte en cas de violations du droit de l'Union ou du droit national constatées au sein d'une entité juridique du secteur privé, le **Médiateur fédéral** peut, dans certains cas, **mener lui-même les enquêtes sur ces violations**. Comme en matière de signalements concernant **d'éventuelles violations à la législation sur les marchés publics dans le secteur privé**, pour laquelle **aucune autorité compétente n'a été désignée**. En 2024, le Médiateur fédéral a mené trois enquêtes de ce type. La première enquête concernait un **établissement de soins de santé** et a révélé qu'en 2009, un projet de construction avait été lancé sans appel d'offres public préalable et qu'en 2020, une procédure irrégulière de marché public avait été choisie pour un projet de construction. Le Médiateur fédéral a **recommandé** d'élaborer un document de politique interne garantissant le respect de la législation sur les marchés publics, à faire approuver par le Conseil d'administration.

La deuxième enquête concernait un **établissement d'enseignement privé**. Le signalement concernait le non-respect de la législation lors de la sélection d'un entrepreneur pour des travaux et services. Selon le signalement, du favoritisme et un conflit d'intérêts auraient influencé l'attribution de certains projets. L'enquête a révélé que l'établissement n'avait pas respecté la législation sur les marchés publics ni son règlement interne. Toutefois, aucune preuve de conflit d'intérêts impliquant les personnes concernées n'a été trouvée. Le Médiateur fédéral a **recommandé** de développer une politique formelle en matière d'appels d'offres et de la faire approuver par le Conseil d'administration. Cette recommandation a été suivie.



La troisième enquête concernait un **autre établissement d'enseignement**. Le Médiateur fédéral a constaté que plusieurs contrats, principalement dans le domaine de la consultance, avaient été conclus sans mise en concurrence ni appel d'offres, malgré l'obligation de suivre une procédure de publication européenne au regard des montants concernés. Il a également mis en évidence un conflit d'intérêts impliquant un directeur, qui a participé directement à la gestion de contrats avec sa propre société en en tirant des avantages financiers personnels. L'enquête a révélé des **lacunes** dans les procédures internes de gestion des marchés publics, de contrôle des paiements et de délégation de signature pour engager les dépenses. Pour pallier ces manquements, le Médiateur fédéral a formulé **cinq recommandations** visant à renforcer la transparence, garantir la conformité à la législation et améliorer les mécanismes de contrôle interne.





4. La protection des lanceurs d’alerte

La protection des lanceurs d’alerte contre des mesures de représailles est un **élément crucial** de l’ensemble du dispositif qui leur est consacré. Si un signalement entraîne des conséquences négatives pour le lanceur d’alerte, le Médiateur fédéral peut intervenir dans le cadre d’une **procédure de protection extrajudiciaire**. Cette approche permet de résoudre le conflit à l’amiable, sans que les parties ne doivent recourir aux tribunaux. Dans la pratique, la **collaboration** avec les organisations concernées dans ces procédures extrajudiciaires s’avère souvent **difficile**. C’est particulièrement le cas dans le secteur privé, où l’on opte fréquemment pour une procédure judiciaire sans laisser de chance à la procédure extrajudiciaire. Pourtant, celle-ci pourrait offrir une **réelle valeur ajoutée** grâce à son approche médiatrice. En permettant de résoudre **rapidement** un conflit lié à d’éventuelles représailles, **sans coûts supplémentaires**, elle offre aussi la possibilité de préserver la relation de travail. C’est pourquoi, en 2025, le Médiateur fédéral mettra un accent particulier sur la sensibilisation et la promotion de cette procédure de protection extrajudiciaire.

Zoom sur quelques dossiers de protection

En 2024, le Médiateur fédéral a suivi *cinq plaintes recevables* concernant d’éventuelles représailles. Dans un dossier de protection, la procédure extrajudiciaire a permis d’annuler les représailles. L’employeur avait engagé une procédure disciplinaire contre le lanceur d’alerte, sans pouvoir démontrer qu’il ne s’agissait pas d’une mesure de rétorsion liée au signalement. La procédure disciplinaire a été suspendue et un accord a été conclu entre le lanceur d’alerte et l’employeur. Le lanceur d’alerte s’est dit satisfait de l’intervention du Médiateur fédéral.

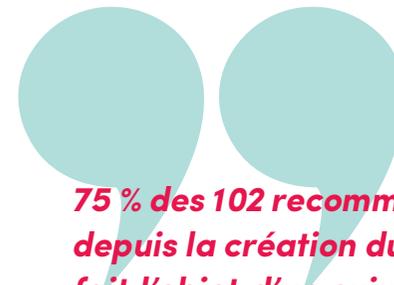
Deux dossiers de protection ont été suspendus en raison du lancement d’une procédure judiciaire de protection. Dans un quatrième dossier, la plainte n’était pas fondée. Le cinquième dossier de protection est devenu sans objet après que l’employeur ait accédé à la demande du plaignant.



5. Suivi des recommandations

Lorsque le Médiateur fédéral identifie des **dysfonctionnements** dans les procédures existantes, il peut formuler des recommandations. L'objectif de ces recommandations est d'améliorer le **fonctionnement de l'organisation concernée et/ou de réduire le risque de répétition** de problèmes similaires à l'avenir. Il arrive qu'une recommandation ne soit pas suivie, par exemple parce que l'organisation n'est pas d'accord avec la recommandation, ou parce qu'elle estime qu'elle n'est pas une priorité pour elle, ou encore parce qu'elle ne dispose pas des ressources nécessaires.

Le Médiateur fédéral s'efforce de réduire au minimum le pourcentage de recommandations non suivies. Les chiffres relatifs aux recommandations qu'il a formulées depuis la création de son Centre Intégrité en 2014 montrent qu'il parvient : **75 % des 102 recommandations** formulées au cours de cette période ont fait l'objet d'un **suivi adéquat** de la part des organisations concernées.



75 % des 102 recommandations formulées depuis la création du Centre Intégrité ont fait l'objet d'un suivi adéquat de la part des organisations concernées.



3



**Communiquer, publier,
partager des connaissances et
réseauter**



- 1 COMMUNIQUER, PUBLIER ET INFORMER
- 2 LE PARLEMENT FÉDÉRAL ET LES COMMISSIONS DE LA CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
- 3 LES ADMINISTRATIONS FÉDÉRALES
- 4 ACQUÉRIR, RENFORCER ET PARTAGER LES CONNAISSANCES ET L'EXPERTISE
- 5 RÉSEAUX NATIONAUX ET INTERNATIONAUX

Le Médiateur fédéral aide les citoyens confrontés à des problèmes avec des administrations fédérales. Grâce à une communication claire et accessible – par son site web, ses publications, des articles de presse et des témoignages concrets – il veille à ce que chacun puisse facilement trouver le chemin vers son service. Il informe également les lanceurs d’alerte sur leurs droits, les canaux de signalement et la protection contre les représailles, contribuant ainsi à renforcer la culture de la parole et l’intégrité au sein du secteur public fédéral et du secteur privé.

Par ailleurs, le Médiateur fédéral s’efforce d’expliquer son rôle dans la société en tant qu’acteur clé d’un réseau d’institutions engagées pour la bonne gouvernance et le renforcement de la démocratie. Il dialogue et partage ses analyses et son expertise. Par son travail, il contribue à une gouvernance plus efficace, à des organisations intègres et à un service aux citoyens plus performant.

1. Communiquer, publier et informer

Le site internet du Médiateur fédéral est un **outil essentiel de sa communication**. Il permet aux citoyens et aux lanceurs d'alerte d'**obtenir les renseignements dont ils ont besoin** et de savoir dans quels cas ils peuvent faire appel au Médiateur fédéral. Grâce à des **formulaire en ligne**, ils peuvent facilement introduire une plainte ou un signalement. La rubrique « **Témoignages** » présente des exemples de plaintes traitées par le Médiateur fédéral afin d'illustrer comment il peut aider les citoyens. Dans sa rubrique « **Questions fréquentes** », il apporte rapidement des réponses concrètes à des questions sur des thématiques actuelles. Avec ses « **Actualités** », il informe sur son travail et ses activités, tandis que la rubrique « **Publications** » regroupe ses rapports annuels et autres rapports, ses recommandations, des résumés d'enquêtes suite à des signalements, etc.

Après la publication en 2023 d'un film d'animation et d'une mini-brochure mise à jour, destinés aux citoyens, s'en est suivi en 2024 la publication d'une **vidéo et une mini-brochure** qui expliquent les différentes missions du Médiateur fédéral vis-à-vis des **lanceurs d'alerte**.



Plus tard dans l'année, publication d'un **guide détaillé**, rédigé en collaboration avec l'Institut fédéral des droits humains (IFDH). Ce guide vise à offrir une **ressource complète et pratique aux lanceurs d'alerte** en Belgique. Il fournit aux lanceurs d'alerte (potentiels) des réponses aux nombreuses questions qu'ils pourraient se poser.

À la suite des élections fédérales, le Médiateur fédéral a élaboré un **Mémoire** à l'attention des différents partis politiques et députés fédéraux. Il espère que ce Mémoire sera **source d'inspiration** dans leur prise d'initiatives et dans leur approche pour relever les défis auxquels notre société est confrontée.





Le Médiateur fédéral utilise également d'autres canaux pour communiquer sur ses compétences, son travail et ses activités. En effet, les nombreuses questions qu'il reçoit montrent que les citoyens ne trouvent pas toujours le bon interlocuteur pour traiter leur problème.

Le Médiateur fédéral a participé en octobre 2024 à l'OmbudsTour organisé par le réseau Ombudsman.be. À cette occasion, les ombudsmans belges organisent un webinaire à l'attention des travailleurs sociaux de tout le pays afin de mieux faire connaître les services d'ombudsman auprès des personnes plus vulnérables.



Copyright : David Dannevoye



Le Médiateur fédéral a participé également, en novembre 2024, à la « Minute fédérale », projet initié par la Chancellerie du Premier ministre. Grâce à ces capsules vidéo qui sont diffusées à la télévision et sur internet, un grand nombre de citoyens savent maintenant mieux dans quels cas le Médiateur fédéral peut les aider.

Le Médiateur fédéral attire également l'attention sur son travail par le biais des médias. C'est ainsi que le médiateur fédéral David Baele est intervenu dans l'émission WinWin sur Radio 2. Le Médiateur fédéral a également publié, à l'occasion de la journée mondiale du lanceur d'alerte, en juin 2024, une carte blanche en faveur d'une forte culture de la parole au sein des organisations, en collaboration avec l'IFDH.



Copyright : Radio 2

2. Le Parlement fédéral et les commissions de la Chambre des représentants

En tant qu'institution indépendante, collatérale de la Chambre des représentants, le **Parlement fédéral** est l'un des principaux stakeholders du Médiateur fédéral. Il lui adresse **ses rapports annuels et autres rapports**. Le Parlement lui octroie chaque année sa dotation après discussion de son budget au sein de la commission de la Comptabilité de la Chambre.

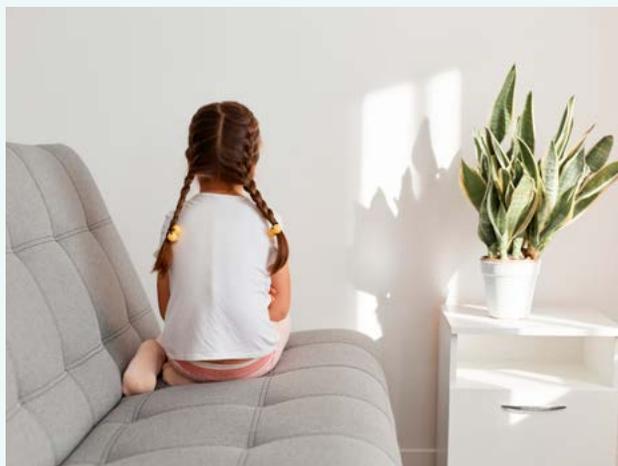
Les **recommandations, rapports et présentations** du Médiateur fédéral peuvent constituer une **source d'information intéressante** pour les députés dans le cadre de leurs travaux parlementaires. Ainsi, le Médiateur fédéral aide le Parlement dans son **contrôle du pouvoir exécutif et dans sa mission législative**.



Le 29 mars 2024, le Médiateur fédéral transmet son **rapport annuel 2023** à la Présidente de la Chambre des représentants. Le thème central du rapport est « **Renforcer la confiance** ». Il le présente le 23 avril 2024 à la Chambre et à ses stakeholders et le rend public le même jour. Plus tard dans l'année, il présente également son rapport annuel à la **commission des Pétitions** nouvellement constituée.

La **commission des Pétitions** est le premier interlocuteur du Médiateur fédéral. Mais il peut également fournir des avis ou des explications à d'autres commissions sur certaines thématiques, propositions et projets de loi. Ainsi, par exemple, il a présenté son rôle et ses missions dans le cadre de la législation sur les lanceurs d'alerte auprès de la **commission fédérale de Déontologie**.





Le Médiateur fédéral a aussi collaboré avec la **commission d'enquête parlementaire sur le traitement des violences sexuelles**. Entre novembre 2023 et fin janvier 2024, la commission avait temporairement chargé le Médiateur fédéral de recueillir les témoignages des victimes sur la manière dont leurs plaintes pour violences sexuelles avaient été traitées par le passé. La commission achève ses travaux le 13 mai 2024 et publie son rapport final.

En novembre 2024, le Médiateur fédéral a présenté son rôle et son fonctionnement aux **nouveaux membres de la Chambre** des représentants. Une rencontre importante pour expliquer aux nouveaux députés comment le Médiateur fédéral aide concrètement les citoyens et les lanceurs d'alerte et pour présenter le travail du Médiateur fédéral.



Le Centre intégrité fête ses 10 ans en 2024 ! À cette occasion le Médiateur fédéral organise, en collaboration avec la Chambre, une journée d'étude en compagnie et avec les riches interventions d'orateurs et d'invités nationaux et étrangers, des secteurs public et privé, d'universitaires, d'avocats, de spécialistes des droits humains et des médias. L'occasion de faire le bilan des 10 années du Centre Intégrité mais également d'aborder les défis futurs.

3. Les administrations fédérales

Les administrations fédérales sont également des stakeholders importants pour le Médiateur fédéral, tant dans le cadre du traitement des plaintes que pour l'examen des signalements des lanceurs d'alerte du secteur public. Ses collaborateurs sont en contact quotidien avec ces administrations et des concertations plus structurées sont régulièrement organisées pour aborder certaines thématiques.

Le Médiateur fédéral collabore aussi étroitement avec les coordinateurs de plaintes, concernant entre autres le traitement des plaintes qu'il examine en deuxième ligne. Ils constituent son premier point de contact dans la gestion des plaintes. Afin d'assurer une bonne collaboration, le Médiateur fédéral conclut des protocoles d'accord avec les administrations disposant d'un service de plaintes de première ligne opérationnel. À ce jour, 34 protocoles ont déjà été signés. Le Médiateur fédéral collabore aussi avec le SPF BOSA, qui coordonne la gestion des plaintes au sein des administrations fédérales. Il a ainsi participé à une réunion du réseau fédéral de gestion des plaintes. Cette rencontre était spécifiquement dédiée à la formation des nouveaux coordinateurs de plaintes.



En 2024, le Médiateur fédéral a eu plusieurs contacts avec les services qui travaillent sur les questions relatives à la migration, tels que l'Office des étrangers et la DG Affaires consulaires du SPF Affaires étrangères. En effet, *il continue de recevoir de nombreuses plaintes concernant des dossiers liés à la migration* et cherche, en concertation avec l'administration, des solutions plus structurées.





Dans le cadre du suivi des recommandations émises dans le rapport « ***Droits d'enregistrement*** », les médiateurs et l'équipe chargée de traiter les plaintes concernant le SPF Finances rencontrent en octobre 2024 l'**Administration de la Sécurité juridique de la DG Documentation Patrimoniale du SPF Finances**. Fin 2024, six recommandations de ce rapport avaient été mises en œuvre, trois devaient encore faire l'objet d'un suivi.

Face à la *persistance des problèmes liés au paiement des allocations de chômage*, le Médiateur fédéral a rédigé un rapport concernant cette problématique. En préparant ce rapport, il a tenu plusieurs réunions avec l'Office national de l'Emploi (ONEM), la Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage (CAPAC) et les syndicats. Il a publié ce rapport début 2025.



Les médiateurs prennent également contact lors de la **nomination de nouveaux hauts fonctionnaires** afin de faire connaissance et de présenter l'institution. Ainsi, des rencontres ont eu lieu avec le nouveau Directeur général de Fedasil, Pieter Spinnewijn, et avec Maïté De Rue, la nouvelle Directrice générale **Législation, Libertés et Droits fondamentaux** du SPF Justice. Les médiateurs rencontrent également Dominique Van Ryckeghem, la Directrice Générale de la gestion des ressources et de l'information de la Police, ainsi qu'Alwin Lox, conseiller politique et son chef de cabinet.

4. Acquérir, renforcer et partager les connaissances et l'expertise

Le Médiateur fédéral met un fort accent sur la gestion et le partage des connaissances. Au fil des années, l'institution a accumulé une expertise précieuse qu'elle s'efforce de transmettre aux autres.

Ainsi, les collaborateurs du Centre Intégrité ont largement diffusé des informations sur la législation en matière de lanceurs d'alerte entrée en vigueur début 2023. En mars 2024, ils ont participé à une table ronde de l'IFA (Institut des auditeurs en matière de fraude) sur les droits de la défense des personnes impliquées dans des enquêtes et sont intervenus lors de la conférence annuelle d'ABILWAYS Belgium (une société active dans la formation professionnelle).

À l'occasion de la journée de la liberté de la presse, la coordinatrice du Centre Intégrité a participé à un débat à l'IHECS (l'Institut des Hautes Études des Communications Sociales).



En juin 2024, le Centre Intégrité organise deux webinaires sur le rôle du Médiateur fédéral en tant que canal de signalement externe pour les institutions du secteur public fédéral. En collaboration avec l'IFDH et l'Audit interne fédéral, des collègues du Centre Intégrité donnent également en novembre 2024 une formation aux coordinateurs intégrité des différents SPF. Cette formation a pour objectif d'expliquer le rôle des facilitateurs dans les canaux de signalement et l'assistance qu'ils peuvent apporter aux lanceurs d'alerte. Une collaboratrice du Médiateur fédéral a participé à un séminaire à Tallinn, organisé par l'Institut International de l'Ombudsman sur « IA et processus de décision, respect des droits des individus ». Le rapport de ce séminaire intéressant a été partagé avec les collègues du réseau « Ombudsman.be ».

5. Réseaux nationaux et internationaux

Le Médiateur fédéral **collabore étroitement** avec ses homologues ombudsmans, tant au niveau national, au sein du Réseau belge des ombudsmans (Ombudsman.be), qu'au niveau international. Ces réseaux permettent d'aborder des thématiques actuelles, d'échanger des connaissances, des expériences et des bonnes pratiques **afin de renforcer la mission d'ombudsman ainsi que la protection des droits des citoyens et des lanceurs d'alerte**. Il s'engage également en faveur de la **protection des droits humains** en participant à la Plateforme droits humains et en collaborant avec des institutions telles que Myria, le *Kinderrechtencommissaris*, le Délégué général aux droits de l'enfant et l'IFDH. Grâce à ces collaborations, le Médiateur fédéral contribue à une **meilleure gouvernance, à une plus grande sécurité juridique et à une protection renforcée des droits fondamentaux**.

Collaborations avec les collègues ombudsmans



Les collaborateurs de différents services d'ombudsman ont également pu participer à une **formation** donnée par Unia **au sujet de la discrimination** et à une conférence organisée par le Service de Médiation pour le Consommateur « **Le règlement (extra) judiciaire des litiges : concilier ou juger ?** »

Le réseau « **Ombudsman.be** » réunit des médiateurs de différents niveaux de pouvoir et compétents dans divers domaines. Le Médiateur fédéral fait partie du conseil d'administration de ce réseau. Le 3 mai 2024, le réseau présente son *Mémorandum* qu'il adresse aux autorités en vue des prochaines élections législatives. Il y rappelle l'importance des missions confiées aux ombudsmans et lance un appel à promouvoir l'accès des citoyens à leurs droits, aux services et aux ombudsmans.



Le 13 décembre 2024, les médiateurs participent à **l'assemblée générale** du réseau Ombudsman.be. Ils discutent de différentes thématiques, dont le droit à l'erreur des citoyens dans leurs contacts avec les administrations publiques.

Collaborer pour les droits humains



Veiller à ce que les autorités **respectent les droits fondamentaux des citoyens** est un élément essentiel de la mission d'un ombudsman. En effet, la violation d'un droit fondamental constitue l'atteinte la plus grave aux principes de bonne administration.

C'est pourquoi le Médiateur fédéral **collabore étroitement avec diverses institutions** afin de renforcer la protection des droits fondamentaux. Il participe activement aux réunions de la **Plateforme droits humains**, qui regroupe plusieurs institutions ayant un mandat en matière de protection et de promotion des droits humains. Il entretient également des contacts avec différentes organisations travaillant sur les droits fondamentaux, comme lors des réunions périodiques organisée par **Myria** autour du regroupement familial des familles de bénéficiaires de protection internationale ou par l'**Agentschap Integratie en Inburgering** autour des actualités juridiques en droit des étrangers. Ces échanges permettent aux collaborateurs de partager des informations et des bonnes pratiques.

Chaque année, le Médiateur fédéral contribue également au **rapport sur l'état de droit de l'Union européenne**. Dans ce cadre, les médiateurs ont rencontré la Commission européenne le 8 février 2024 pour une concertation.

Le Médiateur fédéral a également participé à une étude menée **par l'IFDH** sur la pression exercée sur **les défenseurs des droits humains** en Belgique. ***Dans son rapport***, publié le 8 juillet 2024, l'IFDH appelle à un plus grand respect envers ces défenseurs.

Collaborer, aussi à l'international !

Le travail d'un ombudsman ne s'arrête pas aux frontières nationales ! C'est pourquoi le Médiateur fédéral est membre de **plusieurs réseaux et organisations européens et internationaux**, actifs dans le domaine de la médiation, des lanceurs d'alerte et des droits humains. Grâce à cette coopération internationale, il enrichit ses connaissances et son expertise tout en les partageant avec d'autres organisations. Il participe à des réunions, échange des informations, suit des formations et donne des présentations pour expliquer son fonctionnement et ses actions.



Les médiateurs du **Benelux** se réunissent régulièrement. Ainsi, en février 2024, à l'initiative des commissions mixtes des finances et des affaires sociales du **Parlement du Benelux**, ils ont été auditionnés sur le thème « **Le télétravail transfrontalier au Benelux.** » Le 31 mai 2024, il se réunissaient à nouveau au Grand-Duché du Luxembourg. À l'ordre du jour : **le droit à l'erreur** dans les relations avec les administrations publiques et une rencontre fort enrichissante avec le Président de la Cour de Justice de l'Union européenne.



Avec la transposition de la **directive européenne sur les lanceurs d'alerte**, plusieurs rencontres ont également eu lieu autour de cette thématique.

Le 12^{ème} congrès de l'AOMF (Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie) a lieu au Québec. Le congrès s'est conclu par l'adoption de **la Déclaration de Québec**, un engagement commun en faveur de la protection des lanceurs d'alerte.



Rencontre annuelle du réseau européen **NEIWA**. Les membres signent la "*Déclaration de Valence*" qui souligne l'importance de lancer l'alerte.

Les médiateurs fédéraux présentent le rôle du Centre Intégrité lors d'un séminaire organisé par le **réseau européen des Ombudsmans (ENO)** sur la thématique des lanceurs d'alerte.



Le Médiateur fédéral accueille des membres de l'**Institut International de l'Ombudsman (IIO)** pour un groupe de travail sur « l'éthique professionnelle des médiateurs et des membres de leur personnel ».



4



Gestion et Fonctionnement



1 L'ORGANISATION DU MÉDIATEUR FÉDÉRAL

2 GESTION DE PROJETS AU SEIN DU MÉDIATEUR FÉDÉRAL

3 RESSOURCES HUMAINES

4 FINANCES ET BUDGET

En 2024, le Médiateur fédéral a poursuivi son évolution en s'appuyant sur les enseignements tirés de l'évaluation du processus de changement. Cela s'est traduit par une **actualisation de ses objectifs stratégiques et opérationnels**, un renforcement de la **culture de feedback** au sein de l'institution et l'**adoption de nouveaux outils** rendant la collaboration entre les teams et le traitement des dossiers plus rapides et efficaces.

Par ailleurs, **plusieurs nouveaux collaborateurs ont été recrutés**. Ce renforcement a été rendu nécessaire par l'extension des compétences du Médiateur fédéral en matière de signalements et de protection des lanceurs d'alerte au sein du secteur privé et par la complexité des plaintes et le nombre élevé de dossiers traités par les ombudsteams.

1. L'organisation du Médiateur fédéral

En 2024, le Médiateur fédéral a poursuivi l'optimisation de son organisation interne et de ses processus de décision. Pour ce faire, il s'est appuyé sur l'évaluation du trajet de changement lancé en 2019, dans lequel la participation de chacun, la responsabilisation et l'autonomie occupent toujours une position centrale.

L'extension des compétences du Centre Intégrité a nécessité une révision des objectifs stratégiques et opérationnels. Le **nouveau plan stratégique et opérationnel pour 2025-2026** répond également au contexte sociétal en mutation et se concentre sur le **renforcement de la stratégie de communication, la collaboration en interne et la professionnalisation**. Sa mise en œuvre commencera début 2025, avec pour objectif qu'il soit réalisé à la mi-2026, eu égard au mandat de l'actuel Collège des Médiateurs fédéraux.

Afin de renforcer la coopération transversale et la participation des collaborateurs, la Team **PROACT** a été créée en 2024. Cette team, dirigée par la directrice, élabore le cadre de travail pour l'accueil des plaignants et le traitement efficace des dossiers, veille à la qualité et à la cohérence du traitement des plaintes, conseille sur des thèmes transversaux et prend en charge la gestion de projets. Elle stimule également le partage des connaissances au sein de l'institution.

À ses côtés s'impliquent les teams transversales **SUPPORT** et **COMER** :

- **SUPPORT**, sous la direction de l'administrateur, est responsable de la gestion des ressources humaines, du secrétariat, de la logistique, de l'informatique et des finances.
- **COMER** est responsable de la communication, des relations avec les stakeholders et de la présentation de l'institution.

Les **ombudsteams** traitent les plaintes et les demandes d'information concernant les actes et le fonctionnement des administrations fédérales et mènent des enquêtes thématiques. Elles comprennent des collaborateurs spécialisés dans les matières faisant l'objet des plaintes :

- Affaires sociales et économiques et plaintes de fonctionnaires
- Migration et justice
- Fiscalité, mobilité, défense et autres matières.

Au sein de chaque ombudsteam, il y a un **front officer**. Ensemble, les **front officers** assurent l'accueil, traitent les appels téléphoniques, enregistrent les dossiers et gèrent le dispatching des plaintes aux ombudsteams concernées.

Le **Centre Intégrité** examine les signalements d'atteinte suspectée à l'intégrité au sein des organismes publics fédéraux et coordonne le traitement des signalements de violations de la législation au sein des entreprises privées. Dans les deux secteurs, il assure la protection des lanceurs d'alerte.

Les trois ombudsteams et le Centre Intégrité sont chacun gérés par un coordinateur. Les deux médiateurs, qui définissent la politique et les objectifs stratégiques de l'institution, l'administrateur, le directeur et les coordinateurs se réunissent toutes les deux semaines au cours d'une réunion de coordination stratégique à laquelle participent également, s'il y a lieu, d'autres collaborateurs chargés de missions spécifiques, entre autres en matière d'informatique, de communication et de gestion de projets.

Grâce à une structure organisationnelle claire, à une équipe motivée, à des processus de travail efficaces et à une vision fortement axée sur la collaboration, le Médiateur fédéral est paré de manière optimale pour remplir sa mission.



Objectifs stratégiques :

le Médiateur fédéral souhaite

- renforcer son rôle dans une société en mutation
- accroître sa visibilité et son impact auprès des citoyens, des autorités fédérales et des entreprises

Objectifs opérationnels :

le Médiateur fédéral souhaite

- accroître la qualité et la pertinence des enquêtes et des recommandations dans le traitement des plaintes et des signalements pour mieux répondre aux besoins du Parlement, des administrations fédérales et des entreprises privées
- renforcer la coopération interne et la gestion des connaissances
- optimiser sa prestation de services en rationalisant les processus opérationnels
- renforcer l'orientation de la stratégie de communication vers les citoyens, les partenaires et les entreprises privées
- élaborer et mettre en œuvre un plan d'action en matière de ressources humaines
- renforcer le système de protection des lanceurs d'alerte afin de garantir l'efficacité des signalements et de contribuer à l'intégrité au sein de l'administration fédérale et du secteur privé

Mission

Le Médiateur fédéral renforce la **confiance des citoyens** dans les autorités et **promeut** le bon fonctionnement de la **démocratie**. Il **traite les plaintes** des citoyens concernant les administrations fédérales et recherche des solutions par le dialogue. Il **enquête également sur les atteintes à l'intégrité** au sein des organismes publics fédéraux et **coordonne** le traitement de signalements de violation de la loi au sein des entreprises privées. Dans ces deux secteurs, il **protège les lanceurs d'alerte**.

Vision

À travers ces différentes missions, le Médiateur fédéral vise à **être un point de contact naturel pour les citoyens** confrontés à des difficultés avec l'administration, à **promouvoir la bonne gouvernance et l'intégrité**, et à **protéger les lanceurs d'alerte tout en contribuant à renforcer la confiance des citoyens dans les autorités**.

2. Gestion de projets au sein du Médiateur fédéral

Projet « Comportement difficile »

Les contacts entre le Médiateur fédéral et les citoyens ou les lanceurs d'alerte se passent généralement bien, mais il arrive que les collaborateurs du Médiateur fédéral soient confrontés à des comportements perçus comme difficiles. Ces contacts plus difficiles peuvent prendre différentes formes : certains citoyens se plaignent de manière répétitive, d'autres utilisent un langage pouvant parfois être perçu comme insultant, réprobateur, menaçant ou manipulateur. Il y a quelquefois des interactions avec des citoyens ayant des problèmes psychiques et qui indiquent lutter contre des pensées suicidaires. Toutes ces situations sont mentalement stressantes et nécessitent une réponse appropriée.

En 2021, le projet « **Faire face à un comportement difficile** » a donc été lancé. Un premier résultat a été la création d'un « registre de faits de tiers », précisément parce qu'il est important que les collaborateurs qui subissent un comportement perturbant puissent l'exprimer à leurs collègues et à leur management. En 2024, beaucoup d'efforts ont été consacrés à **la formation et aux apprentissages**. Un certain nombre de collaborateurs ont ainsi participé à une formation professionnelle axée sur les techniques de communication pour correspondre de manière assertive mais néanmoins « orientée client » avec les citoyens (difficiles) ainsi qu'à une formation sur la « Communication non-violente ». Outre l'encadrement professionnel, ces formations visent également à échanger des expériences et à partager les « best practices » entre les collaborateurs des services de médiation.

Cette formation professionnelle sera également poursuivie en 2025, afin d'aboutir à un **guide à usage interne contenant des conseils pratiques** sur lesquels les collaborateurs pourront s'appuyer lors de contacts plus difficiles avec des plaignants.

Projet « Microsoft Office 365 »

Avec le passage à l'environnement Office 365 en 2022, les collaborateurs du Médiateur fédéral se sont familiarisés avec les réunions, les appels et les conversations par Microsoft Teams. En 2024, l'institution a **totalemment basculé vers Microsoft Office 365**. Ces applications offrent de nombreuses nouvelles possibilités pour collaborer, communiquer et réaliser les tâches avec efficacité :



Partager les connaissances : rendre les informations facilement accessibles à tous au sein de l'institution. Les collègues sont ainsi au courant du travail de chacun et des dernières nouvelles au sein de l'institution.



Augmenter l'efficacité par la collaboration : travailler ensemble plus efficacement grâce à des outils pratiques tels que Teams, par exemple pour les réunions d'équipe.



Planifier et suivre les tâches et les rendez-vous : faciliter la prise de rendez-vous et l'organisation des tâches, avec des outils tels que Planner et Outlook.



Uniformiser les processus au sein de l'institution : une approche rationalisée permet à tous les collaborateurs d'être sur la même longueur d'onde.



Travailler en toute sécurité et fiabilité : stocker et gérer les données en toute sécurité grâce aux fonctions de sécurité intégrées d'Office 365.



Consciente que travailler au sein de la plateforme Microsoft Office 365 représente un changement important pour les collaborateurs, l'institution a privilégié une **approche en plusieurs phases**, donnant à chaque collaborateur le temps de s'adapter et d'apprendre. Au moyen de **newsletters** chaque nouvelle étape a été expliquée. Quelques séances de **formation communes** ont été organisées, et une **place a été laissée à l'accompagnement personnel et à l'information**. Certains collaborateurs ont reçu une formation plus approfondie et sont disponibles en tant que « points de contact » pour aider les autres collègues.



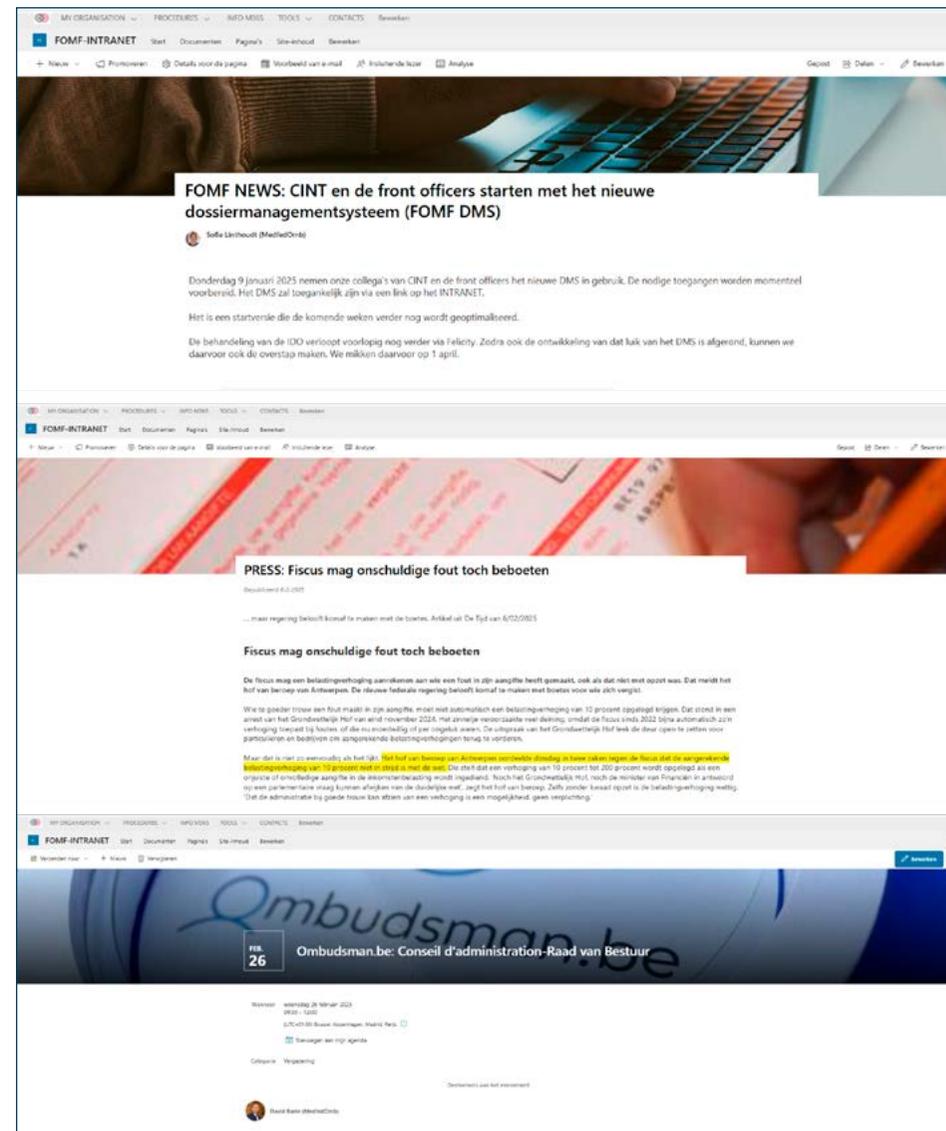
Lancement d'un Intranet au sein du Médiateur fédéral

En 2024, les membres du groupe de projet ont démarré le développement progressif d'un intranet en SharePoint. Celui-ci permet aux collègues de se tenir au courant de l'actualité et du travail de chacun.

La « page d'accueil interne » est accessible à tous les collègues et contient trois sections :

- Une section comprenant des nouvelles internes concernant les activités du Médiateur fédéral, telles que des informations relatives au personnel, des publications de rapports et de recommandations, des rapports de réunions, etc.
- « L'agenda du Médiateur fédéral », avec les principales activités internes et externes des médiateurs et de chaque team.
- Des articles de presse.

Le développement de cet intranet se poursuivra en 2025, afin que chaque team dispose de son propre domaine, avec sa propre bibliothèque de documents la concernant.



Le nouvel intranet permet de partager les informations et les actualités avec l'ensemble des collaborateurs



Projet « Nouveau système de traitement des dossiers »

Une recommandation essentielle issue de l'évaluation du trajet de changement était la nécessité de renouveler le système actuel de traitement des dossiers « **Felicity** », tant en termes de logiciel que de contenu. Après analyse, la **plateforme Microsoft Cloud** s'est avérée être la meilleure solution pour les besoins de l'institution, tant pour le traitement des plaintes que pour les signalements des lanceurs d'alerte. La mise en œuvre du nouveau système et le remplacement progressif de l'ancien système de gestion des dossiers ont commencé fin 2024. Le déploiement de ce système se poursuivra par étapes en 2025.

Compte tenu de l'obligation légale de mettre un **canal de signalement anonyme** à disposition des lanceurs d'alerte qui le souhaitent pour l'introduction et le traitement de leur dossier, un partenaire a été choisi et ce canal est opérationnel depuis début 2025.

Projet « Monitoring des appels téléphoniques »

Mi-2024, le Médiateur fédéral a fait l'acquisition d'une **application d'analyse et de suivi**, « **Moyobi** », afin de mesurer et de monitorer les appels téléphoniques. Cette application permet de mieux comprendre le trafic téléphonique et d'obtenir un retour d'information. Cet outil permet d'optimiser l'accessibilité du Médiateur fédéral aux citoyens en général et l'accueil téléphonique en particulier.

Projet « Évaluation des collaborateurs et feedback »

Dans la continuité du processus de changement et afin de répondre à l'une des préoccupations du groupe de travail « Ressources humaines (RH) et Bien-être », le Médiateur fédéral a mis en place, dès juin 2024, une **culture de feedback**. Ce système est centré sur le dialogue, le feedback constructif, et le développement continu des compétences des collaborateurs.

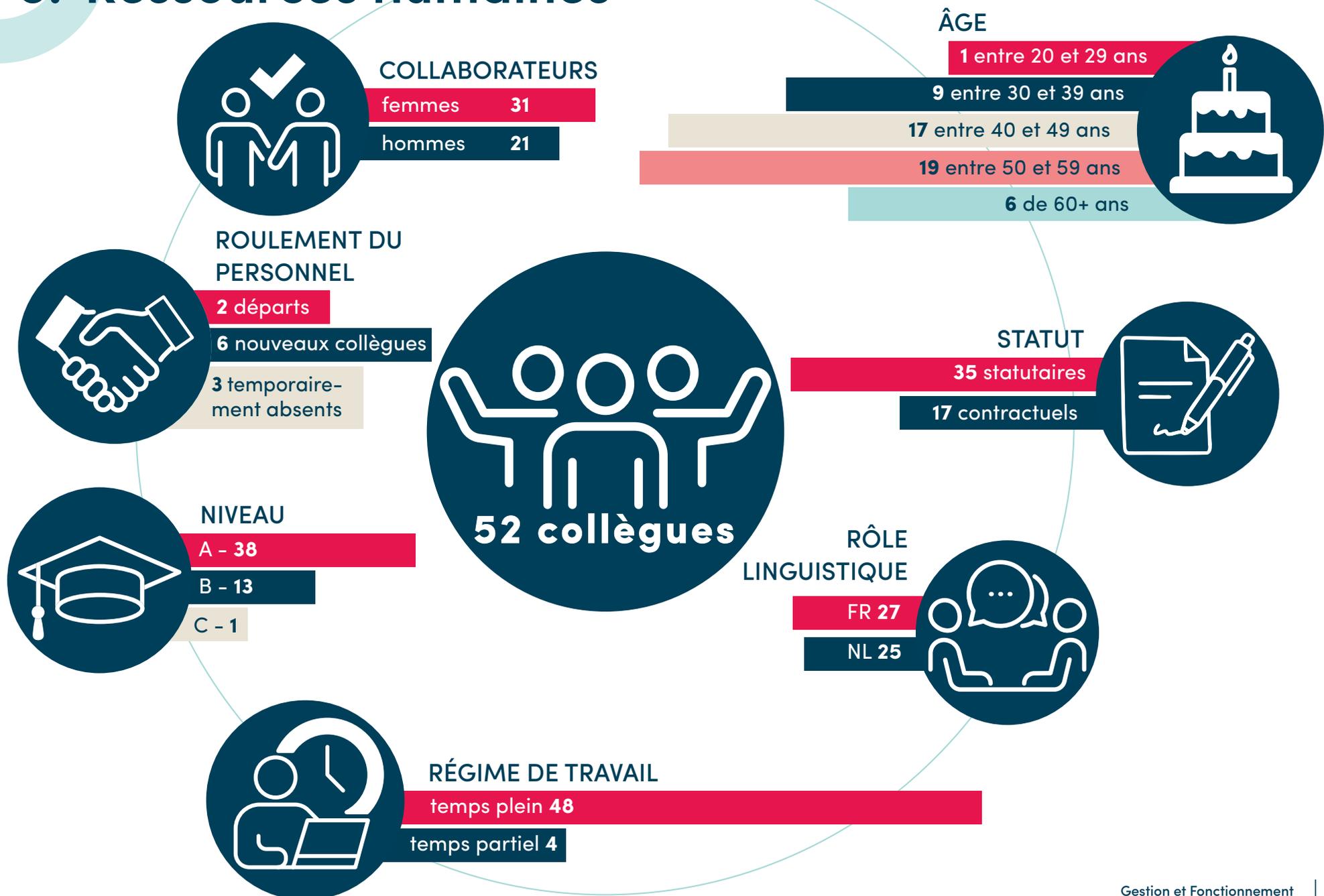
Des **objectifs** ont été fixés pour le second semestre de 2024. Ce processus a permis de tester l'**outil de feedback** et de récolter des retours sur son efficacité. L'accent a été mis sur l'identification des besoins de **formation**, la clarification des **objectifs personnels et d'équipe**, ainsi que sur l'**autonomie** et la **responsabilisation** des membres du personnel dans la gestion de leur développement professionnel.

Les enseignements tirés de cette première phase de mise en œuvre serviront de base pour affiner le système d'évaluation et garantir son efficacité dans les mois et années à venir.

À travers ce processus, le Médiateur fédéral poursuit son engagement en faveur du **bien-être** et de l'**épanouissement** professionnel de ses collaborateurs, dans une démarche participative. Le projet envisage également une formation continue et une gestion des connaissances plus inclusive et dynamique.



3. Ressources humaines



Travailler chez le Médiateur fédéral

Avec l'extension de ses compétences en matière de signalements et de protection des lanceurs d'alerte au sein du secteur privé, le Médiateur fédéral a pu étendre le cadre de son personnel une première fois en 2023. Suite à cette extension de cadre, il a organisé en 2023 des sélections comparatives pour recruter des collaborateurs statutaires bilingues de niveaux A et B. Cela a permis le recrutement, en février et mars 2024, d'un attaché *forensic auditor* néerlandophone pour le renforcement de l'équipe d'enquête néerlandophone, d'une assistante de direction néerlandophone pour la gestion des dossiers entrants et d'une attachée juriste francophone pour fournir un soutien juridique dans le cadre de l'application du cadre législatif complexe et de la grande diversité des signalements en termes de matières juridiques. La quatrième procédure de sélection, visant à recruter un attaché *forensic auditor* francophone, n'avait pas permis de trouver de candidats en 2023 et a été relancée en 2024.

Lors de l'élaboration du budget pour 2024, le Médiateur fédéral a de nouveau obtenu une extension de son cadre, cette fois pour renforcer les ombudsteams, avec quatre gestionnaires de plaintes statutaires. Cette extension était nécessaire en raison de la complexité et du nombre élevé de dossiers que le Médiateur fédéral doit traiter. Deux collaborateurs contractuels ont réussi la procédure de sélection statutaire et ont débuté leur stage en 2024. La procédure de recrutement des deux autres collaborateurs statutaires a également été entamée en 2024 en vue d'un recrutement début 2025.

Le Médiateur fédéral a ainsi pu accueillir quatre nouveaux collaborateurs à la suite des sélections contractuelles et statutaires organisées entre 2022 et 2024. Il a aussi dû enregistrer quelques départs en 2024. Deux collaborateurs ont quitté l'institution : l'une pour réorienter sa carrière et l'autre pour partir à la pension.

Depuis la mi-2024, le Médiateur fédéral peut compter sur le renfort du **Data Protection Officer (DPO)** de la Chambre des représentants, mis à sa disposition à temps partiel. Son expertise accompagne l'institution dans le renforcement

de la conformité en matière de protection des données en veillant à une gestion transparente et sécurisée des données.

Les formations en 2024

La connaissance et l'expertise étant au cœur de ses priorités, le Médiateur fédéral mise sur une formation continue pour développer les compétences de ses collaborateurs. Il continue donc à leur offrir l'opportunité de suivre des formations en présentiel et en ligne.

Ainsi, en juin 2024, une seconde formation **MS Outlook** a été proposée aux collaborateurs n'ayant pas pu y participer en 2023, afin d'optimiser la gestion de leur agenda et d'améliorer leurs méthodes de travail.

En octobre 2024, des formations en matière de communication non violente, *de gestion des conflits et des comportements difficiles* ont permis d'aider les collaborateurs en contact direct avec les citoyens à faire face à des situations délicates.

Des cours de langues (néerlandais, allemand et anglais), organisés par la Chambre, ont été proposés tout au long de 2024. Dispensés par des professeurs natifs, ces cours hebdomadaires de 90 minutes ont permis aux collaborateurs d'accroître leurs compétences linguistiques. Cette formation constitue un atout précieux dans leur travail quotidien, facilitant les échanges internes et externes.

Enfin, dans le cadre de la réduction des abonnements aux revues et publications papier et de la souscription à la banque de données juridique « **Jura** », les collaborateurs qui le souhaitaient ont pu se familiariser à ce nouvel outil par le biais d'un webinaire axé sur la consultation et la recherche d'informations pertinentes dans la législation, la jurisprudence et la doctrine belge et européenne.



Rencontre avec **Bénédicte,** gestionnaire de dossier au sein du Médiateur fédéral

Bénédicte a rejoint le Médiateur fédéral comme attachée (gestionnaire de dossier) en 2001. Depuis plus de vingt ans elle travaille au sein de la team AMAX, qui traite principalement les plaintes à l'égard de l'Office des étrangers, du SPF Affaires étrangères et du SPF Justice.

Elle a étudié le droit à Saint-Louis et à l'UCLouvain avant de commencer sa carrière au SPF Justice, à la Commission d'aide aux victimes d'actes intentionnels de violence.

Pourquoi as-tu voulu rejoindre le Médiateur fédéral ?

Le travail que j'effectuais au SPF Justice était assez routinier. J'étais à la recherche d'une fonction plus exigeante et variée, qui corresponde mieux à ma formation, tout en me permettant de continuer à venir en aide aux gens.

En quoi consiste le travail d'un gestionnaire de dossiers ?

Mon travail consiste à examiner les plaintes et à déterminer dans quelle mesure le Médiateur fédéral est compétent pour intervenir auprès de l'administration et tenter de trouver une solution. En AMAX, nous traitons beaucoup de plaintes relatives au droit des étrangers. C'est une matière très sensible, qui touche aux droits fondamentaux et humains et qui nous confronte à des réalités parfois très brutales. Mon rôle n'est pas d'être l'avocat des plaignants ni de tenter à tout prix qu'ils obtiennent le résultat qu'ils souhaitent. Il consiste à vérifier que l'administration a traité leur demande de manière raisonnable, en tenant compte de tous les éléments du dossier et dans le respect de la réglementation. Si ce n'est pas le cas, le but est d'instaurer un dialogue avec l'administration afin de trouver une solution et de remédier au problème.

J'apprécie particulièrement de pouvoir aider les gens, surtout lorsqu'ils sont injustement privés de leurs droits.

Que préfères-tu le plus dans ton travail ?

J'apprécie particulièrement de pouvoir aider les gens, surtout lorsqu'ils sont injustement privés de leurs droits. J'aime aussi discuter avec mes collègues des différentes situations auxquelles nous sommes confrontés afin de partager nos expériences et nos points de vue. J'ai la chance de travailler au sein d'une équipe dynamique et bienveillante. Cela contribue à dédramatiser certaines situations compliquées et à maintenir une ambiance sereine dans un contexte qui l'est souvent beaucoup moins.

De quel résultat es-tu fière ?

Je me souviens du dossier d'une mère dont la fille mineure avait été reconnue réfugiée en raison de craintes de mutilations génitales. Cette crainte ne concernant que l'enfant, la maman n'avait pas pu être reconnue réfugiée comme sa fille. Elle avait donc introduit une demande de régularisation, afin d'obtenir un titre de séjour lui permettant de rester en Belgique pour élever et soutenir son enfant. Plus d'un an après l'introduction de cette demande, elle attendait toujours une décision et n'avait donc toujours aucun titre de séjour légal en Belgique. Cela générerait bien sûr beaucoup de stress et d'insécurité. Grâce à notre intervention, cette demande a été examinée et un titre de séjour a été délivré à l'intéressée quelques semaines plus tard.

Suite à cette plainte, le Médiateur fédéral a recommandé au Parlement de prévoir un statut spécifique pour les parents qui accompagnent des enfants mineurs auxquels la protection internationale a été accordée et de leur accorder un document de séjour dans l'attente de l'examen de leur demande ([*Recommandation Statut parents enfants réfugiés.pdf*](#)).

La recommandation a été rencontrée et les parents qui se trouvent dans cette situation ne doivent donc plus passer par une procédure de régularisation.



Bien-être au travail : une priorité !

Un **environnement de travail sain et agréable** est essentiel au bien-être et à la motivation des collaborateurs. Outre le respect des obligations légales en matière de prévention et de protection, le Médiateur fédéral attache une grande importance aux initiatives qui contribuent également à une **culture de travail positive et à un fort esprit d'équipe**.

C'est ainsi, qu'en 2024, diverses **initiatives**, positivement perçues par les collaborateurs, ont été prises. Tous les quinze jours, il y a des paniers de fruits qui sont chaleureusement accueillis ! À certains moments-clés, les collaborateurs ont reçu des friandises et, en marge des réunions de travail rassemblant l'ensemble des membres de l'institution, un petit-déjeuner ou un lunch était offert. Des moments informels et de **team building** ont également été mis à profit pour rapprocher les collègues, accueillir les nouveaux collaborateurs dans une ambiance détendue et renforcer l'esprit d'équipe. Cela s'est traduit notamment par des repas partagés, un moment festif en fin d'année et deux activités de détente au cours de l'année.

En 2024, le travail s'est également poursuivi pour assurer le suivi de l'**analyse de risque de la charge psychosociale** qu'IDEWE a réalisée auprès du Médiateur fédéral fin 2023. Les résultats de l'analyse ont été présentés aux collaborateurs et, sur cette base, un groupe de travail a été constitué avec des représentants de chaque team. En collaboration avec le conseiller en prévention, ils développeront des **actions concrètes** pour donner suite aux recommandations de l'analyse. La première réunion est prévue pour début 2025.

Rappelons en outre que 6 membres de l'équipe disposent d'une attestation de secouriste d'entreprise. Sur le **plan organisationnel**, d'importants changements ont également eu lieu. Fin mars 2024, l'ancien conseiller en prévention a pris une retraite bien méritée. Une collègue a repris ce rôle et a obtenu le **certificat**



Plusieurs initiatives ont été prises pour assurer une ambiance de travail agréable

des Services Externes pour la Prévention et la Protection au travail (SEPPT) nécessaire à la fonction. En outre, conformément à la législation, une **personne de confiance** sera nommée dès lors que le Médiateur fédéral compte désormais plus de 50 collaborateurs.

Le conseiller en prévention et la personne de confiance travailleront en étroite collaboration pour renforcer la politique de bien-être au sein de l'institution.

Avec ces différentes initiatives, le Médiateur fédéral vise à créer un **environnement de travail où chaque collaborateur se sent bien et peut coopérer de manière optimale**.



Durabilité

Le Médiateur fédéral poursuit également ses efforts pour améliorer la durabilité de son fonctionnement à travers différentes initiatives.



Jours de télétravail : les collaborateurs ont le choix de télétravailler ou pas. Il peut s'agir d'un télétravail occasionnel ou structurel, avec un maximum de cinq jours par quinzaine.



L'utilisation des transports en commun et du vélo est privilégiée : comme les années précédentes, les collaborateurs utilisent de préférence les transports en commun pour les trajets domicile-travail et les déplacements de service.



Tri des déchets et recyclage des PMC et du papier.



Collaboration numérique et réduction des abonnements : les collaborateurs du Médiateur fédéral utilisent Teams pour les réunions et pour communiquer entre eux. Les abonnements aux revues juridiques papier toujours accessibles à la bibliothèque de la Chambre ont été résiliés et remplacés par un abonnement à la banque de données en ligne « Jura ».



Achat de café auprès d'Oxfam Belgique et de boissons en bouteilles de verre consignées.



Renouvellement de l'infrastructure des imprimantes et photocopieuses afin de rendre le travail plus efficace.



4. Finances et Budget

Les médiateurs présentent chaque année le budget de l'institution à la commission de la Comptabilité de la Chambre des représentants. Leurs comptes font l'objet d'un contrôle par la Cour des comptes. Le tableau suivant reprend les chiffres budgétaires de base 2023-2025, en euros :

	Comptes 2023	Budget 2024	Budget 2025
Dépenses	6 238 257,12	7 955 700,00	8 238 400,00
Financement	7 559 757,08	7 955 741,42	8 238 499,96
dotation	6 840 000,00	7 367 000,00	6 917 000,00
boni reportés	551 636,62	588 741,42	1 321 499,96
autres recettes	168 120,46	0,00	0,00
Solde	1 321 499,96	41,42	99,96



À propos du Médiateur fédéral

Le Médiateur fédéral renforce la **confiance des citoyens** dans les autorités et **promeut** le bon fonctionnement de la **démocratie**. Il **traite les plaintes** des citoyens concernant les administrations fédérales et recherche des solutions par le dialogue. Il **enquête** également **sur les atteintes à l'intégrité** au sein des organismes publics fédéraux et **coordonne** le traitement de signalements de violation de la loi au sein des entreprises privées. Dans ces deux secteurs, il **protège les lanceurs d'alerte**.

Mars 2025

Éditeurs responsables :

J. Aass et D. Baele

Conception graphique et mise en page :

Imprimerie centrale de la Chambre des représentants

La reproduction, en tout ou en partie, à des fins éducatives et non commerciales est encouragée avec mention de la source.

Tous les noms figurant dans les exemples de plaintes sont fictifs et les photos qui les accompagnent proviennent de banques d'images. Les histoires décrivent des plaintes que le Médiateur fédéral a traitées.

Le rapport est disponible sur www.mediateurfederal.be et il n'est publié que sous format numérique.

Une version papier peut être demandée à contact@mediateurfederal.be ou au 02 289 27 27.

Dit verslag is ook beschikbaar in het Nederlands.



le Médiateur
fédéral

www.mediateurfederal.be



le Médiateur
fédéral