



MÉDIATEUR FÉDÉRAL - RAPPORT D'ACTIVITÉS 2025

# Une administration fiable

# Une administration fiable

Les citoyens et les entreprises doivent pouvoir compter sur les administrations. Cette attente est légitime : quiconque introduit une demande, paie des impôts, a besoin d'une allocation, demande un visa, etc., s'attend à de la **clarté**, de la **prévisibilité** et un **traitement correct et consciencieux dans un délai raisonnable**. Lorsque les orientations prises ou des décisions administratives ont des conséquences importantes sur les droits des citoyens ou leur vie quotidienne, il est essentiel que les administrations tiennent compte des attentes qu'elles ont elles-mêmes fait naître. En 2025, nos dossiers nous ont une nouvelle fois démontré à quel point la confiance peut être rapidement mise à mal **lorsque cette fiabilité vacille** – et à quel point **elle peut se rétablir** lorsque l'administration écoute, explique et propose des solutions.

En tant que Médiateur fédéral, nous **soutenons les citoyens et les entreprises** qui rencontrent des difficultés avec les services publics fédéraux, et nous accompagnons et protégeons les lanceurs d'alerte. Nous examinons les plaintes et les signalements de manière indépendante, jouons notre rôle de médiateur quand cela s'avère possible et formulons des recommandations lorsque des adaptations structurelles s'imposent. Pour nous, les plaintes et les signalements ne constituent pas une fin en soi, mais un **baromètre** : ils mettent en évidence les éventuelles lacunes en matière de procédures, de communication ou de collaboration, ainsi que les domaines dans lesquels les administrations et les organisations peuvent renforcer leur fiabilité.

## Signaux issus des plaintes

En 2025, le Médiateur fédéral a reçu **plus de 10 400 dossiers**. Les signaux que nous en dégageons reposent toujours sur la même **question fondamentale** : les citoyens et les entreprises obtiennent-ils ce qu'ils peuvent raisonnablement attendre d'un **service public fiable** ? Les **administrations sont parfois soumises**

**à trop forte pression** pour pouvoir traduire rapidement les défis sociétaux et les changements de réglementation en pratiques opérationnelles. Les citoyens s'attendent à ce que cela se fasse de manière **cohérente** et dans des **délais raisonnables** tout en tenant compte de l'impact sur leur **situation concrète** et dans le respect des **attentes légitimes** – en particulier pour les groupes vulnérables.

Nous avons constaté que le **manque de clarté dans la communication et le manque d'informations** ont souvent autant d'impact que le contenu même d'une décision. La frustration ne résulte pas toujours de « la décision », mais d'attentes insuffisamment définies : quelles démarches faut-il entreprendre, quels documents sont nécessaires, quels sont les délais, quelle est la portée de cette décision ? Des **administrations fiables** supposent une **communication proactive et compréhensible**, de nature à prévenir l'incertitude.

Il est également apparu une nouvelle fois à quel point les citoyens perçoivent « l'administration » comme un tout : lorsque la coopération fait défaut ou que les compétences sont fragmentées, les dossiers risquent de rester bloqués entre les services. La fiabilité exige que les institutions **réagissent rapidement, collaborent**, partagent les informations dans le cadre légal et assument leurs responsabilités.

Les administrations ne peuvent jamais être une solution « *one size fits all* ». Les citoyens attendent également de l'**empathie** et une prise en compte de leur situation concrète, ainsi que la possibilité de corriger des erreurs de bonne foi. Cela ne concerne pas seulement le traitement de certaines demandes de visa urgentes, mais aussi, par exemple, le recouvrement d'allocations et l'introduction de déclarations TVA. Cela vaut tout autant pour les **services numériques**. Depuis des années, le Médiateur fédéral insiste sur le fait que la digitalisation constitue dans bien des cas un progrès, mais qu'elle ne doit exclure personne.



Les personnes qui ne sont pas à l'aise avec le numérique doivent pouvoir compter sur un **soutien humain** et sur des **canaux non numériques ou assistés pleinement fonctionnels**, afin qu'aucun droit ne puisse être perdu en raison d'obstacles techniques ou numériques.

La fiabilité implique en outre la **sécurité juridique et une application** des règles **centrée sur l'humain**. Dans les dossiers où les droits fondamentaux, la vie familiale ou l'intérêt supérieur de l'enfant jouent un rôle, la gestion consciencieuse est essentielle : les décisions doivent être **motivées, équilibrées et vérifiables**. Nous l'avons constaté, par exemple, dans des dossiers liés au chômage ou à la guerre à Gaza.

Enfin, une administration fiable **tire les enseignements de ses erreurs et des signaux**. Nos **recommandations** visent à constituer un levier en ce sens : elles ont pour objectif de clarifier les procédures, de réduire le risque de récurrence des problèmes et de renforcer la sécurité juridique. Lorsque cela s'avère nécessaire, nous attirons également l'attention des décideurs politiques, afin que la réglementation soit applicable et que sa mise en œuvre soit soutenue de façon réaliste.

### **Signaux issus des signalements**

En 2025, le Médiateur fédéral a également traité **plus de 800 dossiers de lanceurs d'alerte** issus tant du secteur public fédéral que du secteur privé. Il s'agit de signalements relatifs à des soupçons de fraude, de potentiels conflits d'intérêts lors de recrutements ou de l'attribution de marchés publics, des notes de frais irrégulières, etc. Ces signaux provenant du terrain constituent un indicateur important de la fiabilité des administrations et des organisations. La fiabilité signifie en effet que les personnes peuvent signaler des abus en toute sécurité et en toute confidentialité, que les signalements sont traités de manière consciencieuse et que les auteurs de signalement obtiennent rapidement des

clarifications ainsi qu'une protection efficace.

Dans cette optique, le régime belge des lanceurs d'alerte a été étendu fin 2022. L'expérience de notre Centre Intégrité montre que cette législation représente une avancée importante, mais que, **dans la pratique, son application reste complexe et fragmentée**. Les différences entre les réglementations, le flou quant au champ d'application et l'absence de protection en cas de signalement informel compliquent le trajet des lanceurs d'alerte. En outre, dans le secteur privé, les signalements parallèles auprès de différentes instances entraînent parfois de l'insécurité et un manque de cohérence dans le traitement, ce qui peut fragiliser la confiance dans un suivi correct.

La **protection contre les représailles** reste également un sujet de préoccupation : les risques apparaissent souvent avant même le début de la procédure formelle. Par ailleurs, les dossiers montrent à quel point un suivi cohérent des recommandations est essentiel pour lutter effectivement contre les atteintes à l'intégrité et réaliser des améliorations structurelles.

Sur la base de ces signaux, le Médiateur fédéral formule des **propositions** visant à simplifier et à mieux harmoniser le régime des lanceurs d'alerte. Nous souhaitons ainsi contribuer à un système dans lequel les auteurs de signalement – tant dans le secteur public que privé – sont non seulement **entendus**, mais obtiennent également rapidement des éclaircissements et une protection effective. Il s'agit là d'une **condition essentielle pour des organisations intègres et fiables**.

### **Appel et remerciements**

Que ce rapport annuel soit également une **invitation** à tirer, vous aussi, les enseignements de ces plaintes et signalements. Ils constituent un précieux feedback. La fiabilité n'est pas le fruit d'une mesure isolée, mais bien d'une attention constante portée aux thématiques qui émergent de ces plaintes et signalements.



Dans les chapitres suivants, nous illustrons, à l'aide de chiffres et de cas concrets, comment nos collaborateurs et nous y avons **œuvré quotidiennement** au cours de l'année écoulée.

En 2025, la charge de travail de nos collaborateurs a été élevée. Parallèlement, nous avons fortement investi dans la **modernisation** de notre fonctionnement afin de garantir durablement l'efficacité et la qualité de nos services dans le futur. Ce qui nécessite des adaptations, des formations et des efforts de la part de nos collaborateurs. Nous tenons à **les remercier expressément** pour leur dévouement et leur implication au quotidien. C'est avec professionnalisme, empathie et un sens aigu des responsabilités qu'ils traitent les dossiers et accompagnent des personnes qui se trouvent souvent dans des situations compliquées ou précaires. Grâce à leur engagement, ils font concrètement la différence chaque jour et contribuent à la confiance dans notre fonctionnement ainsi qu'à la fiabilité et à l'intégrité des administrations et des organisations.

Enfin, nous exprimons notre **sincère reconnaissance** au **Parlement**, qui porte et renforce notre mandat par sa confiance, son attention et son soutien. Grâce à cet ancrage institutionnel, nous pouvons travailler en **toute indépendance**, **mettre en lumière les problèmes structurels** et **encourager des améliorations durables**.

Nous vous souhaitons une lecture enrichissante de ce rapport annuel.

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





**1 LES CHIFFRES-CLÉS DE 2025**

**2 LES SIGNAUX ISSUS DES PLAINTES**

**3 LES SIGNAUX ISSUS DES SIGNALEMENTS**

**4 COMMUNIQUER, PUBLIER,  
PARTAGER LES CONNAISSANCES  
ET RÉSEAUTER**

**5 GESTION ET FONCTIONNEMENT**

# Sommaire





**1**

**Les chiffres-clés  
de 2025**



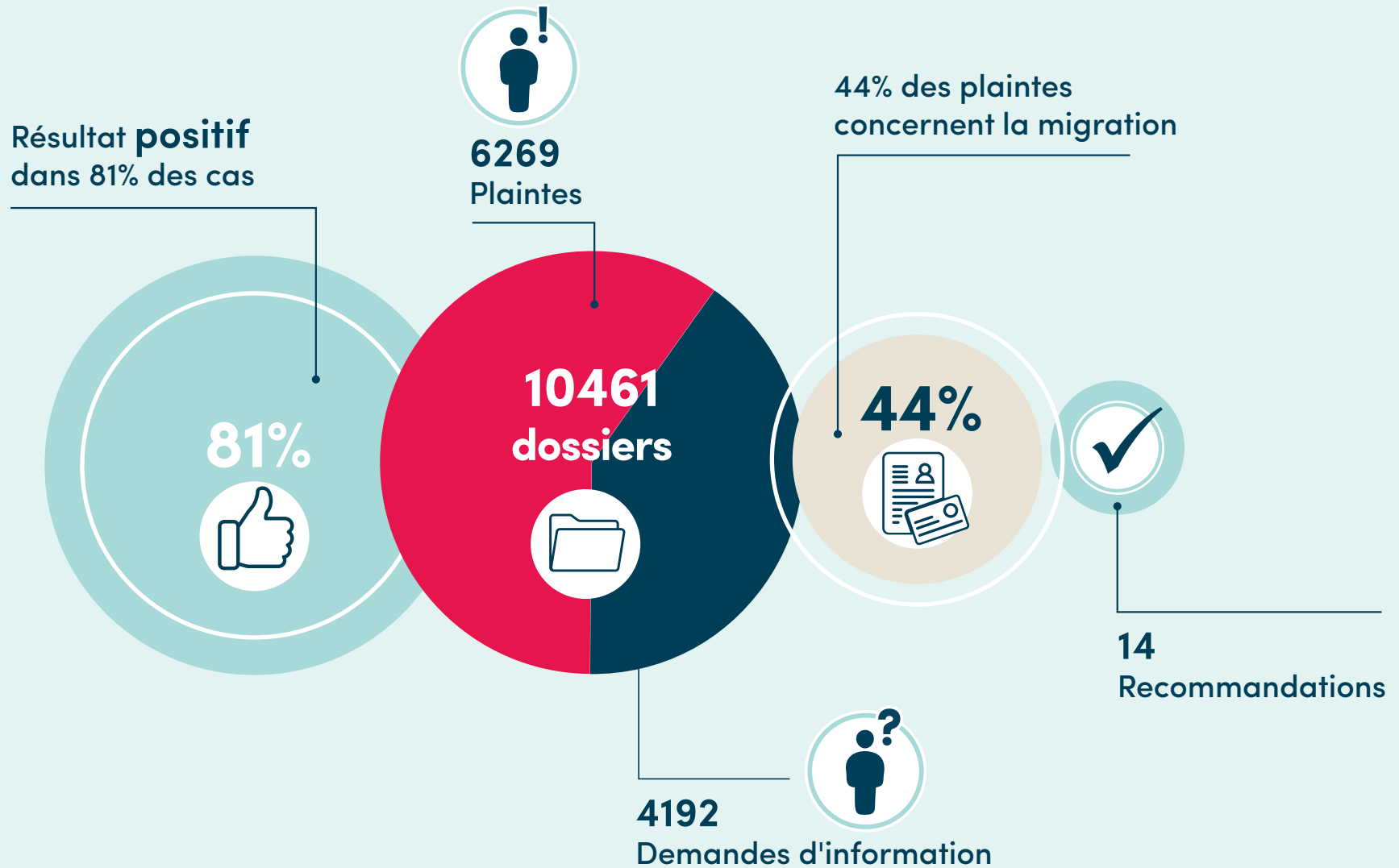
Dans ce chapitre, le Médiateur fédéral présente les chiffres relatifs au traitement des plaintes et des demandes d'information, ainsi que les données concernant les signalements effectués par les lanceurs d'alerte. Le chapitre reprend également des informations sur la manière dont les citoyens, les entreprises et les lanceurs d'alerte prennent contact avec le Médiateur fédéral.

**A LE TRAITEMENT DES PLAINTES EN CHIFFRES**

**B LES SIGNALEMENTS DES LANCEURS D'ALERTE EN CHIFFRES**



# A. Le traitement des plaintes en chiffres

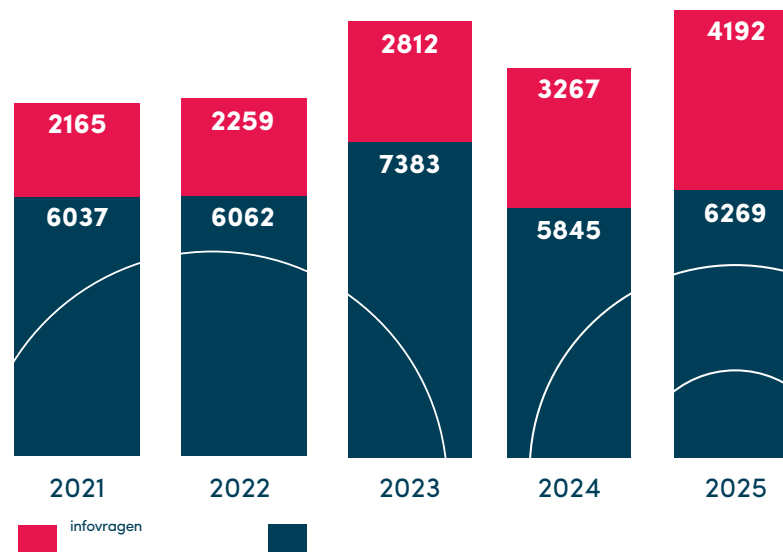


2023 fut déjà une année record pour le Médiateur fédéral, avec 10 195 dossiers. Mais 2025 établit un nouveau record, avec 10 461 dossiers. Il a reçu 6 269 plaintes et 4 192 demandes d'informations.

Le traitement des plaintes concernant les actes administratifs et le fonctionnement des services publics fédéraux est l'une des missions centrales du Médiateur fédéral. Le nombre de plaintes reçues par le Médiateur fédéral en 2025 a de nouveau augmenté par rapport aux années précédentes et se rapproche une fois encore du niveau atteint lors du pic de 2023. Expliquer l'augmentation constante du nombre de plaintes n'est pas toujours facile. L'augmentation du nombre de plaintes n'indique pas nécessairement un moins bon fonctionnement des services publics fédéraux. Il faut noter que le Médiateur fédéral a dû déclarer irrecevable environ la moitié des plaintes qu'il a reçues en 2025.

Le nombre élevé de dossiers en 2025 est aussi lié à l'augmentation du nombre de demandes d'information que reçoit le Médiateur fédéral. Car, outre le nombre croissant de plaintes, le Médiateur fédéral constate également, année après année, qu'un nombre toujours plus important de personnes lui adressent des demandes d'information.

#### ÉVOLUTION DU NOMBRE DE DOSSIERS





### Une catégorie à part : les demandes d'information

Le Médiateur fédéral reçoit chaque année de nombreuses questions de citoyens qui ne savent pas toujours directement à qui adresser leur question ou leur plainte.

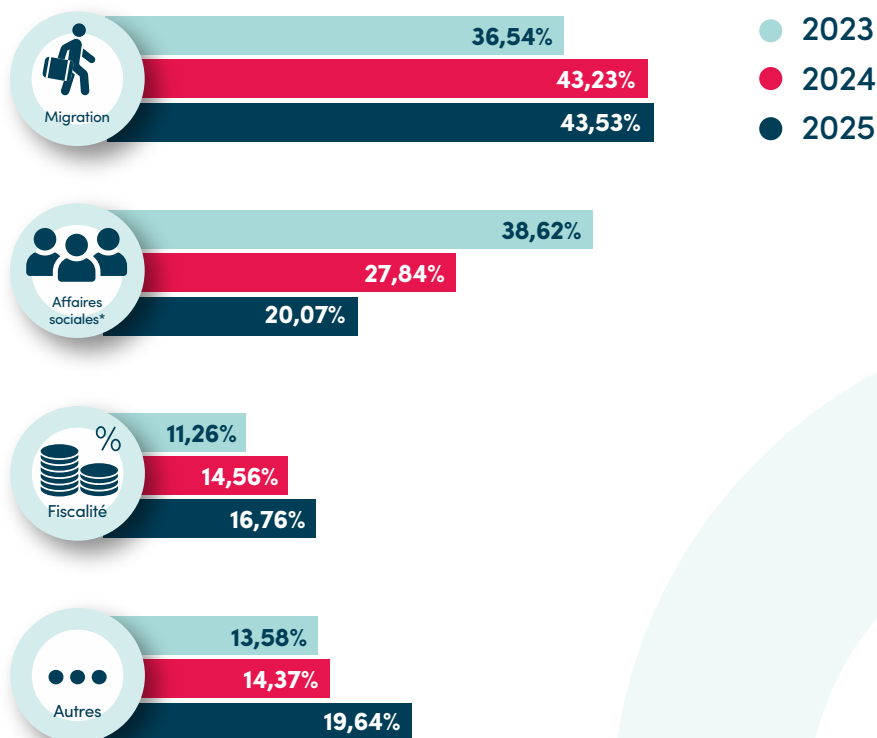
Ces demandes d'informations – et certainement celles reçues par téléphone – augmentent d'année en année. Le Médiateur fédéral prend également ces demandes à cœur. Répondre aux demandes d'information fait en effet partie des principes de bonne administration. C'est pourquoi le Médiateur fédéral renvoie toujours les citoyens, dans la mesure du possible, vers l'administration ou le service où ils peuvent trouver l'information souhaitée. Depuis la recommandation faite en 2007 par le Médiateur fédéral de mettre en place un point d'information centralisé qui fournisse des informations de base et oriente et renvoie efficacement vers les services compétents, il continue d'insister sur la nécessité d'une ligne d'information pour l'administration fédérale, toutefois sans succès. Il ressent cette lacune au quotidien et s'efforce de la combler du mieux possible.

Pour les quelque 2000 demandes d'informations enregistrées qui concernent des **matières fédérales**, le Médiateur fédéral renvoie le citoyen vers le service public fédéral concerné. En outre, il reçoit très souvent des questions et des plaintes sur des matières qui ne sont pas de sa compétence. En 2025, la plupart de ces questions concernaient les **droits des consommateurs et les droits des patients**. Une confusion entre les différents services de médiation est parfois bien vite arrivée. Les personnes qui souhaitent contacter le service fédéral de médiation pour les « Droits du patient » se retrouvent souvent chez le Médiateur fédéral « tout court »... C'est entre autres afin d'aider les citoyens à s'adresser plus rapidement au médiateur compétent que le Réseau belge des ombudsmans *[Ombudsman.be](https://www.ombudsman.be)*, a renouvelé son site internet.



# 1. Les plaintes que le Médiateur fédéral peut traiter

## NOMBRE DE PLAINTES RECEVABLES PAR SECTEUR



\*économie et travail inclus

Le plus grand nombre de plaintes reçues par le Médiateur fédéral en 2025 concernait la migration. Il a également reçu des plaintes portant sur des sujets très divers.

La part des plaintes en matière de migration reste aussi élevée en 2025 qu'en 2024. Le Médiateur fédéral consacre un *rapport d'enquête* distinct aux problèmes récurrents et structurels que ces plaintes mettent en évidence.

Depuis 2023, nous constatons une nouvelle augmentation du nombre de plaintes relatives aux questions fiscales et une diminution du nombre de plaintes liées aux affaires sociales, une catégorie qui comprend entre autres les plaintes relatives aux allocations de chômage. La tendance observée en 2024 se poursuit en 2025.

La catégorie « Autres » est plus importante en 2025 que les années précédentes. Les citoyens introduisent des plaintes sur des sujets très divers. Cette catégorie comprend d'autres compétences fédérales telles que la justice, la défense, les plaintes concernant les musées fédéraux, les plaintes des fonctionnaires concernant les services publics fédéraux qui les emploient... Les plaintes concernant le SPF Mobilité en font également partie. Ces dernières années, ces plaintes ont fluctué autour de 3 % et en 2025, elles ont légèrement augmenté pour atteindre 5 %.

## Le traitement des plaintes recevables

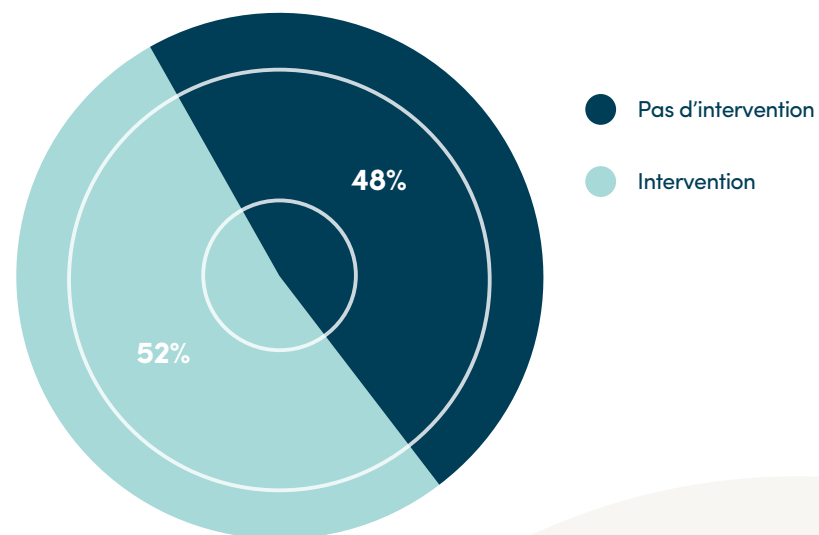
Le 1<sup>er</sup> janvier 2025, le Médiateur fédéral a abandonné la terminologie - « fondée » ou « non fondée » - utilisée auparavant dans le traitement et l'évaluation des plaintes. Dans l'ancienne évaluation, introduite en 2007 (voir *Rapport annuel 2006*, p. 17), l'accent était mis sur la plainte et son examen au regard des normes de bonne conduite administrative. Avec la nouvelle évaluation, le Médiateur fédéral souhaite mettre l'accent sur l'**aspect constructif** et le résultat final de la **collaboration avec les services publics fédéraux** dans le traitement des plaintes.

Afin de pouvoir communiquer de manière claire et simple sur le **résultat** du **traitement** des plaintes et son **intervention** auprès de l'administration, le Médiateur fédéral part de deux principes de base :

- Une **intervention du Médiateur fédéral** auprès de l'administration est-elle **nécessaire** pour trouver une solution au problème soulevé dans la plainte ?
- Cette intervention a-t-elle permis de **clarifier ou de résoudre** le problème ?

Un point d'attention important à cet égard est que le citoyen comprenne également pourquoi le Médiateur fédéral décide, dans certains cas, de ne pas intervenir auprès de l'administration.

## TRAITEMENT DES DOSSIERS RECEVABLES



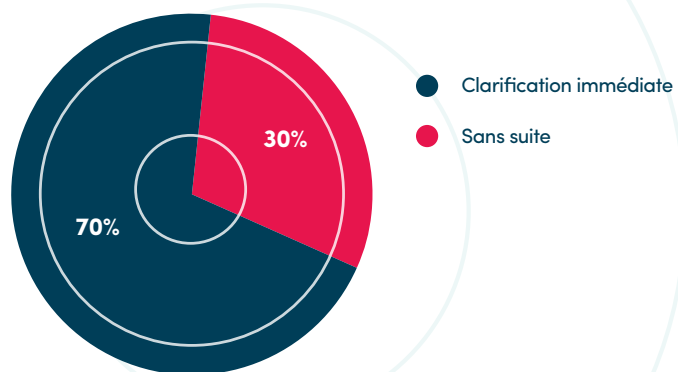
## En 2025, le Médiateur fédéral a clôturé 48 % des plaintes recevables sans qu'une intervention soit nécessaire :

- **avec une clarification immédiate :**

Parfois, le Médiateur fédéral ne voit aucune raison immédiate d'intervenir auprès de l'administration. La plainte peut être injustifiée, motivée par l'ignorance, la frustration... Si le Médiateur fédéral dispose lui-même des connaissances nécessaires, il ne contacte pas l'administration. Il fournit les explications nécessaires au citoyen et l'aide à résoudre son problème, ce qui constitue également une tâche importante du Médiateur fédéral.

- **sans suite :** le Médiateur fédéral clôture la plainte parce qu'elle n'est pas suffisamment claire et que le citoyen ne répond plus aux questions complémentaires ou fait savoir que sa plainte a été résolue avant que le Médiateur fédéral n'ait pu intervenir auprès de l'administration.

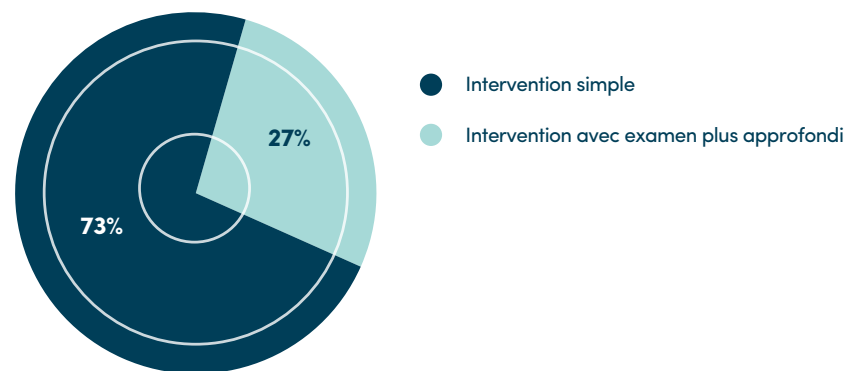
Dans des cas exceptionnels, le Médiateur fédéral classera également une plainte sans suite si le comportement du plaignant rend impossible le traitement de sa plainte.



## Le Médiateur fédéral est intervenu dans 52 % des plaintes recevables.

Une intervention du Médiateur fédéral auprès de l'administration peut être **simple** et aboutir rapidement à une solution, mais elle peut aussi nécessiter un examen **plus approfondi**. La nécessité d'une telle intervention dépend de la complexité, de la gravité ou de l'ampleur du problème.

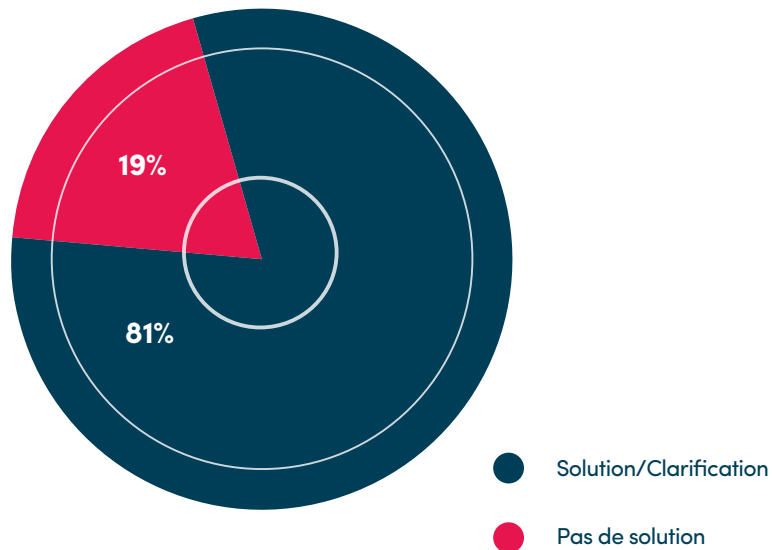
**Dans 73 % des plaintes, le Médiateur fédéral a pu clôturer rapidement le dossier après une intervention simple. Et il a clôturé 27 % des plaintes après une intervention nécessitant un examen plus approfondi.**





## Résultat de l'intervention auprès de l'administration en 2025

Dans toutes les plaintes pour lesquelles le Médiateur fédéral est intervenu auprès de l'administration en 2025, une solution a été trouvée ou la situation a été clarifiée dans plus de 80 % des cas. Ce **résultat positif** représente une augmentation de 2 % par rapport à 2024 et de 5 % par rapport à 2023.



- **Solution/ Clarification**

Après l'intervention du Médiateur fédéral, l'administration résoudra très souvent et **rapidement** le problème. Le Médiateur fédéral clôture alors le dossier et note dans le système de traitement des dossiers quelle norme de bonne conduite administrative a été enfreinte, si le problème à la base de la plainte est clair. Après l'intervention du Médiateur fédéral, il peut également s'avérer que la **plainte n'était pas fondée**. L'administration fournit alors au Médiateur fédéral l'information nécessaire qui lui permettra de **clarifier la situation** au citoyen.

- **Absence de solution**

Une plainte peut mettre en évidence un problème potentiel, mais même après l'intervention du Médiateur fédéral, celui-ci peut **ne pas être résolu**. Si le Médiateur fédéral – qui a une compétence de médiation, non contraignante – ne parvient pas à convaincre l'administration, et estime qu'insister n'a plus de sens ou n'est pas opportun, il peut également clôturer le dossier sans solution. Lors de la clôture, le Médiateur fédéral indique alors quelle norme de bonne conduite administrative n'était pas respectée.

Le Médiateur fédéral peut également clôturer un dossier sans solution et lancer ensuite un **examen structurel**. Le nombre et la nature des plaintes résultant d'une situation problématique au sein d'une administration peuvent amener le Médiateur fédéral, lors de l'examen de ces plaintes, à ne pas (plus) demander de solution dans les dossiers individuels, sauf dans les situations vulnérables et en cas d'atteinte grave aux droits fondamentaux.

Le Médiateur fédéral souhaite alors, par un traitement collectif et une intervention structurelle, parvenir à une solution du problème pour tous les citoyens concernés. Ceux-ci sont alors informés de l'examen structurel mené par le Médiateur fédéral.

## Les normes de bonne conduite administrative les plus méconnues

Si l'intervention du Médiateur fédéral s'est avérée nécessaire pour résoudre un problème, le Médiateur fédéral l'indique, comme auparavant, sur la base des normes de bonne conduite administrative (*Normes de bonne conduite administrative*). De cette manière, il souhaite indiquer au mieux la raison pour laquelle la personne concernée a introduit la plainte.

Comme les années précédentes, ce sont les normes de bonne conduite administrative relatives à l'**application conforme des règles de droit et au délai raisonnable** qui ont été le **plus souvent** méconnues en 2025. Ensuite, viennent respectivement la **gestion consciencieuse et le caractère raisonnable et proportionné** des décisions prises par les administrations fédérales.



Application conforme des règles de droit (39%)



Délai raisonnable (27%)



Gestion consciencieuse (11%)



Raisonné et proportionnalité (11%)



Autres (14%)

## Catégorie particulière de clôture de dossier : la suspension

Lorsque des citoyens, parallèlement à une plainte introduite auprès du Médiateur fédéral concernant les mêmes faits, introduisent également un **recours devant un tribunal** (à l'exception du Conseil d'État) ou un **recours administratif organisé**, le Médiateur fédéral doit suspendre son examen. Cela s'est produit en 2025 dans **108 plaintes**, contre 126 en 2024.

Les motifs de suspension étaient également habituels en 2025. Dans les dossiers liés à la **migration**, cela se produit lorsque la personne concernée introduit un recours auprès du **Conseil du Contentieux des Étrangers**. Dans les matières sociales, cela se produit souvent en raison d'un recours devant le **tribunal du travail**. Dans les **dossiers fiscaux**, le Médiateur fédéral doit régulièrement suspendre la procédure lorsque des citoyens introduisent une **réclamation** contre leur **avertissement-extrait de rôle**.

## 2. Plaintes que le Médiateur fédéral ne peut pas traiter



Quelles plaintes le Médiateur fédéral ne peut-il pas traiter ?

### La plainte ne concerne pas une administration fédérale

Le Médiateur fédéral ne peut traiter que les plaintes concernant les **autorités administratives fédérales**. Il n'est pas compétent pour traiter les plaintes concernant les organismes régionaux, locaux ou privés. Néanmoins, il ne laisse pas les citoyens dans le désarroi : il les **oriente le plus efficacement possible vers le service approprié**. Ainsi, en 2025, il a reçu de nombreuses questions concernant les communes et les CPAS, et a publié à ce sujet [une FAQ sur son site web](#).

### La plainte porte sur une matière relevant de la compétence d'un autre médiateur

Certaines administrations disposent de leur propre médiateur. Dans ces 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](http://Ombudsman.be)) ;
- d'autres **institutions à dotation** du Parlement ;
- du **Médiateur européen**.

### Le plaignant n'a pas effectué de démarche préalable auprès de l'administration

La **principale raison** pour laquelle le Médiateur fédéral ne peut traiter une plainte est l'**absence de démarche préalable** auprès de l'administration concernée. Un service public doit toujours avoir la possibilité de résoudre lui-même un problème. Ce principe est un **élément essentiel** du fonctionnement du Médiateur fédéral et ce, depuis sa création en 1997.

Ce qui constitue exactement une démarche préalable **suffisante varie selon la situation et l'administration**. Le Médiateur fédéral l'évalue **de manière autonome**. Pour ce faire, il tient compte de 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.

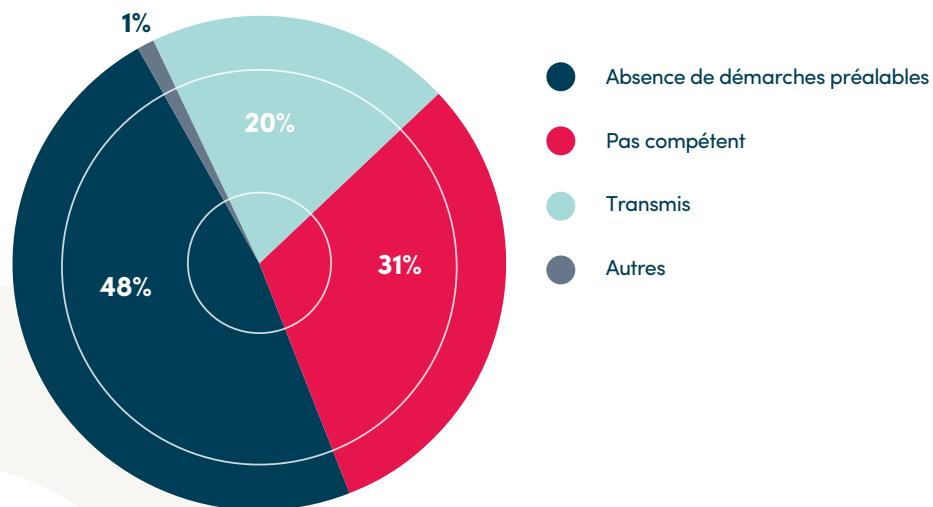
### Autres conditions de forme non remplies

Une minime partie des plaintes est considérée comme irrecevable par le Médiateur fédéral pour d'autres raisons. Il s'agit :

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

Environ la **moitié des plaintes** ont dû être déclarées **irrecevables** par le Médiateur fédéral en 2025. Ce graphique explique pourquoi.

### POURQUOI NE PAS TRAITER UNE PLAINTE ?



Le Médiateur fédéral continue de recevoir de nombreuses plaintes pour lesquelles il n'est pas compétent. C'est précisément pour cette raison qu'il a collaboré en 2025 avec ses collègues du réseau **Ombudsman.be** au renouvellement d'un site web, où les citoyens peuvent **trouver plus facilement le service de médiation compétent pour leur problème**. Même les plaintes irrecevables sont précieuses pour le Médiateur fédéral, car elles sont des signaux de la complexité des compétences et des institutions fédérales. Il tente d'y remédier avec des FAQ sur son site web, qui informent les citoyens sur ses compétences et renvoient aussi vers des services auxquels ils peuvent s'adresser pour un problème particulier.

De nombreuses plaintes sont également irrecevables parce que le citoyen ne s'est pas d'abord adressé à l'administration concernée. Afin de réduire cette proportion de plaintes, il poursuivra en 2026 sa collaboration avec le Réseau fédéral de gestion des plaintes du SPF BOSA, pour que les citoyens puissent plus facilement trouver leur chemin vers les services de première ligne chargés du traitement des plaintes au sein des administrations fédérales.

### 3. Les chiffres par administration

Le Médiateur fédéral traite les plaintes des **usagers des services publics** – citoyens, entreprises, associations, ... – ainsi que celles des **fonctionnaires** (contractuels ou statutaires) concernant leur emploi dans une administration fédérale. En 2025, le Médiateur fédéral a clôturé **29 plaintes de fonctionnaires**, contre 86 en 2024. Il revient ainsi au niveau moyen de 35 en 2023 et de 23 en 2022.

Le tableau ci-après montre le nombre de **plaintes clôturées en 2025 par administration**, en comparaison à 2024.

Le nombre de plaintes clôturées concernant une administration donnée ne reflète pas nécessairement la qualité du fonctionnement de cette administration. Les administrations ayant **de nombreux contacts directs** avec les citoyens sont plus susceptibles de recevoir plus de plaintes.

Les plaintes clôturées en 2025 comprennent également celles qui ont été introduites au cours des années précédentes. Le traitement d'une plainte peut parfois prendre un peu plus de temps en fonction de sa complexité et de la coopération de l'administration concernée, ou du citoyen. En 2025, **70 % des plaintes** ont pu être traitées par le Médiateur fédéral **dans un délai de trois mois**.

Les pics de plaintes contre une administration donnée sont souvent la conséquence de problèmes ou de crises spécifiques. Ainsi, le nombre de plaintes clôturées concernant le SPF Intérieur est resté élevé en 2025, tout comme en 2024. La grande majorité de ces plaintes concerne l'**Office des étrangers**. Celui-ci est confronté à un afflux important de dossiers et à une charge de travail élevée, ce qui se reflète depuis plusieurs années dans les plaintes adressées au Médiateur fédéral.

Cela l'a conduit à rédiger un *rapport* sur les problèmes persistants.

Par ailleurs, les chiffres montrent que les problèmes liés *aux primes énergie* ont été résolus : le nombre de plaintes clôturées concernant le **SPF Économie est désormais négligeable**. Les plaintes clôturées concernant l'**Office national de l'Emploi (ONEM)**, la **Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage (CAPAC)** et les **syndicats** ont également nettement diminué. Début 2025, le Médiateur fédéral a publié un *rapport* contenant ses conclusions sur les problèmes rencontrés par les organismes de paiement, ainsi qu'une série de recommandations visant à prévenir ces problèmes à l'avenir.

#### PLAINTES RECEVABLES CLÔTURÉES PAR ADMINISTRATION

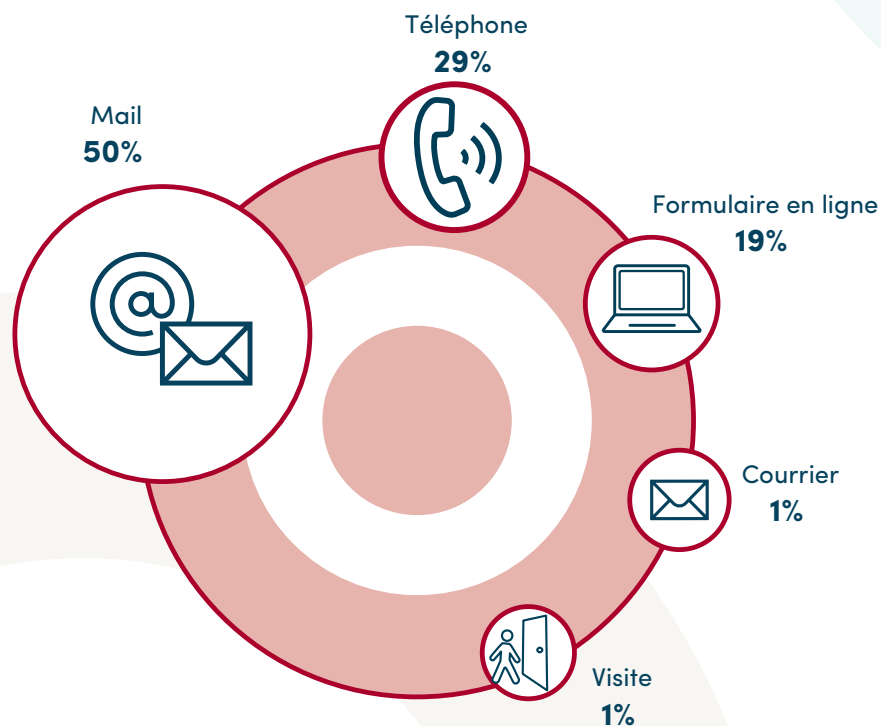
	Plaintes	
	2025	2024
<b>SPF et SPP</b>		
SPF Stratégie et Appui (BOSA)	47	54
SPF Justice	41	55
SPF Intérieur	1206	1612
SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement	169	231
Ministère de la Défense	7	2
SPF Finances	622	647
SPF Emploi, Travail et Concertation sociale	2	6
SPF Sécurité sociale	40	95
SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement	29	31
SPF Économie, PME, Classes Moyennes et Énergie	35	473
SPF Mobilité et Transports	183	95



	Plaintes	
	2025	2024
<b>Parastataux sociaux</b>		
Fedris	4	17
Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage (CAPAC)	82	164
Caisse auxiliaire d'assurance maladie-invalidité (CAAMI)	5	6
Office national de l'emploi (ONEM)	44	111
Office national des vacances annuelles (ONVA)	2	6
Office national de sécurité sociale (ONSS)	11	16
Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants (INASTI)	12	19
Institut national d'assurance maladie-invalidité (INAMI)	21	23
Banque carrefour de la sécurité sociale (BCSS)	0	3
<b>Autres</b>		
Autorité des services et marchés financiers (FSMA)	0	4
Institut belge des services postaux et des télécommunications (IBTP)	3	1
Fedasil	38	31
Agence fédérale des médicaments et des produits de santé (AFMPS)	2	5
Agence fédérale de la dette	2	7

	Plaintes	
	2025	2024
Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire (AFSCA)	8	7
Infrabel	9	10
Centre interfédéral pour l'égalité des chances (UNIA)	4	6
Bibliothèque Royale de Belgique	1	1
Musées royaux d'Art et d'Histoire	1	0
Musées royaux des Beaux-Arts	1	1
Institut géographique national (IGN)	0	1
Banque nationale de Belgique (BNB)	1	7
Loterie nationale	2	6
Société nationale des chemins de fer belges (SNCB)	2	1
Palais des Beaux-Arts (BOZAR)	0	3
Régie des bâtiments	2	1
Sciensano	0	4
Caisses d'Assurances Sociales	17	57
Syndicats (en tant qu'organismes de paiement des allocations de chômage)	139	261
Mutualités	64	123
Autres	5	8

## 4. Comment les citoyens contactent-ils le Médiateur fédéral ?



**Ê**tre facilement accessible par le biais de différents canaux reste un principe important pour le Médiateur fédéral. Les citoyens (particuliers, fonctionnaires, sociétés, associations...) peuvent donc le contacter de différentes manières. C'est aussi un défi.

La majorité des contacts se fait toujours par voie électronique. En 2025, cela concernait **69 % des contacts**, soit une légère baisse par rapport à 2024 (71 %). L'utilisation du **courrier électronique classique a notamment augmenté, jusqu'à 50 %**, atteignant ainsi le niveau de 2023. L'utilisation du **formulaire de plainte en ligne** est en revanche en baisse de 5 % : elle **a chuté à 19 % en 2025**, alors qu'elle était respectivement de 26 % et 27 % en 2024 et 2023. Pourtant, avec son nouveau site web mis en ligne en janvier 2022, le Médiateur fédéral souhaitait aider les citoyens à introduire plus facilement une plainte grâce aux formulaires en ligne. Ces formulaires en ligne contribuent à la qualité des informations fournies par les citoyens, ce qui facilite le traitement des plaintes. En 2026, le Médiateur fédéral examinera donc comment il peut encore mieux orienter les citoyens vers l'utilisation du formulaire de plainte, sans pour autant perdre de vue les citoyens moins familiarisés avec le numérique. Il veillera également à ce que *la démarche préalable obligatoire* auprès de l'administration fédérale concernée soit davantage soulignée lors de l'introduction de la plainte.

Les **contacts téléphoniques continuent d'augmenter**, passant de **21 % en 2023 à 27 % en 2024 et à 29 % en 2025**. L'**accessibilité téléphonique est essentielle**, en particulier pour les personnes moins à l'aise avec les technologies numériques ou qui ont besoin d'un contact direct. Un peu plus de la moitié de ces appels téléphoniques ne concernent pas les compétences des autorités administratives fédérales. Là aussi, il est donc important de bien informer et orienter les personnes.

Ainsi, en 2025, le Médiateur fédéral a adapté son message téléphonique afin de mieux informer les personnes sur ses compétences et, si nécessaire, de les réorienter plus rapidement. Grâce à l'outil « *Moyobi* » acquis en 2024, il peut mesurer et surveiller les appels téléphoniques et a une meilleure vue d'ensemble du trafic téléphonique. Cela a conduit à un certain nombre d'ajustements dans l'accessibilité téléphonique. Il l'utilisera également en 2026 pour optimiser davantage son accessibilité pour les citoyens en général et l'accueil téléphonique en particulier. L'augmentation du nombre d'appels téléphoniques confirme une nouvelle fois l'importance de rester **accessible par téléphone**.

Le Médiateur fédéral ne reçoit plus que quelques **plaintes par courrier** et des plaintes de personnes qui **se présentent en personne**, mais ces moyens de contact restent toutefois pertinents et le Médiateur fédéral continue d'y accorder de l'importance.



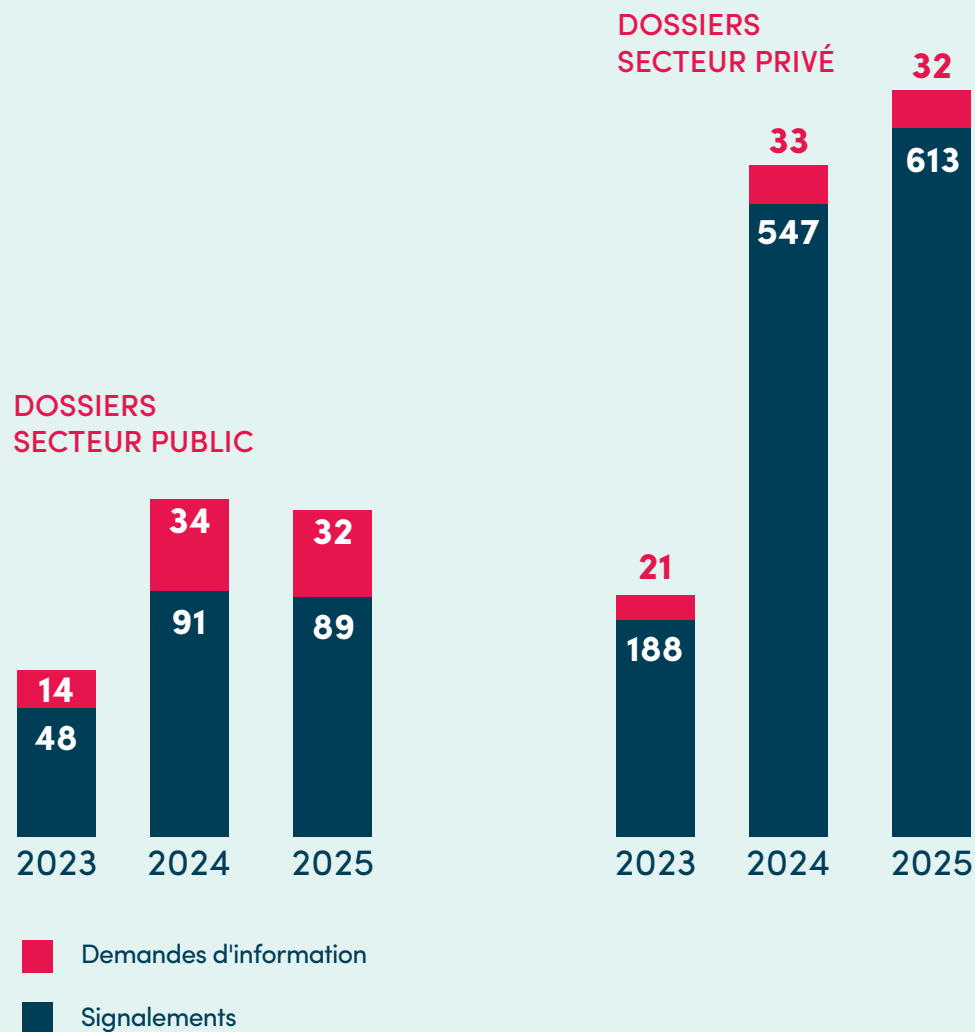
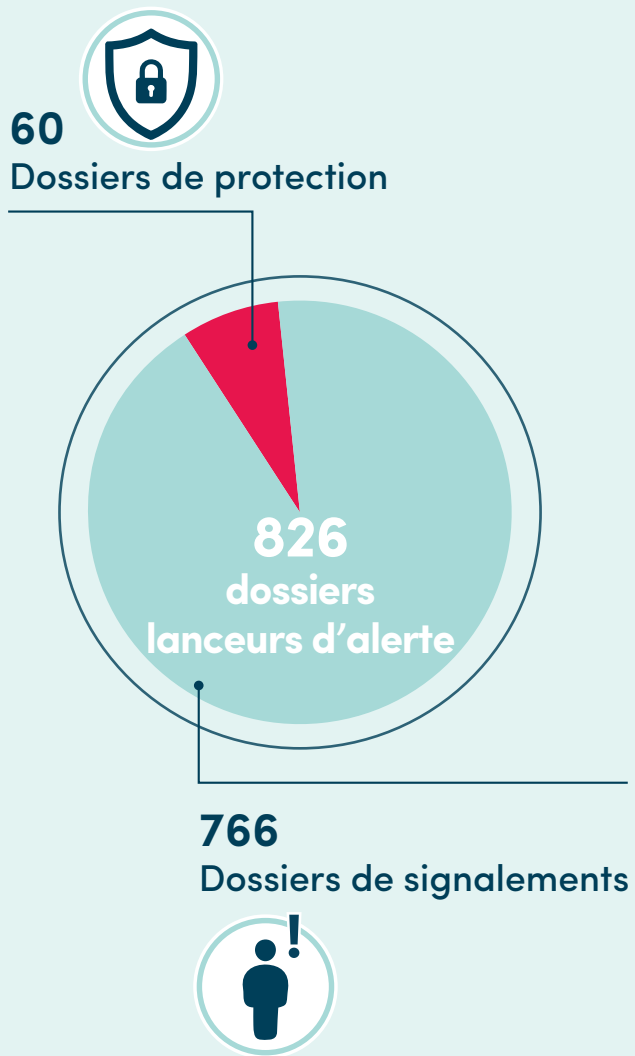
### Et qu'en est-il... de l'intelligence artificielle ?

La manière dont les citoyens formulent leurs plaintes évolue. Ils utilisent de plus en plus souvent des outils numériques, tels que des applications basées sur l'intelligence artificielle (IA). Ces outils peuvent aider à structurer et à formuler les plaintes de manière plus claire.

Dans la pratique, le Médiateur fédéral constate que ce type d'aide n'apporte pas toujours plus de clarté. Certaines plaintes contiennent des arguments détaillés et peu pertinents ou des références à la législation, à la jurisprudence ou à des documents qui s'avèrent incorrects. La vérification et la réfutation de ces éléments nécessitent un temps supplémentaire, sans contribuer au fond de l'examen.

Lorsque les citoyens se basent exclusivement sur des informations générées automatiquement sans les vérifier auprès de sources officielles, cela peut les amener à adresser leurs plaintes à l'instance incorrecte. L'utilisation de sources d'information numériques qui génèrent des informations erronées peut ainsi entraîner une augmentation du nombre de plaintes irrecevables. Dans le même temps, les outils numériques offrent des possibilités de faciliter l'accès au traitement des plaintes. Le Médiateur fédéral suit donc de près ces évolutions et examinera en 2026 comment il peut mieux aider les citoyens à introduire leur plainte de manière correcte et ciblée, afin de pouvoir la traiter efficacement.

## B. Les signalements des lanceurs d'alerte en chiffres





Le Centre Intégrité du Médiateur fédéral a reçu, en 2025, **826 nouveaux dossiers** : 766 dossiers de signalement et 60 dossiers de protection. Il a enregistré **613 signalements dans le secteur privé** et **89 signalements dans le secteur public fédéral**.

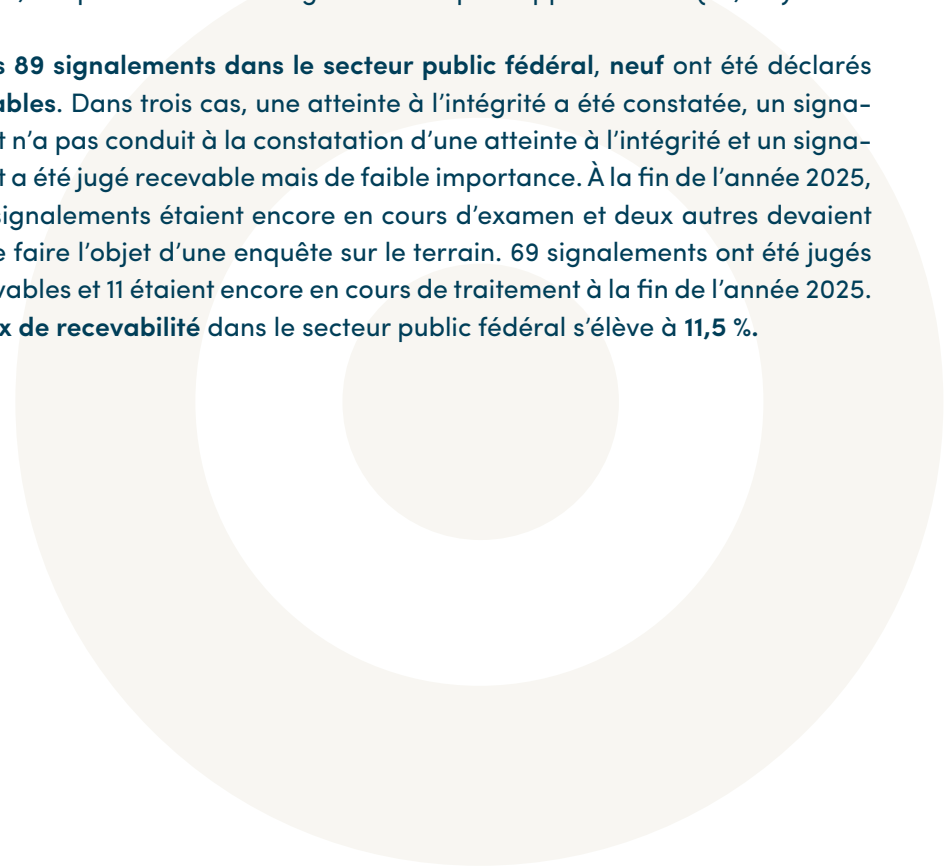
Par ailleurs, le Centre Intégrité a reçu **64 demandes d'information** relatives à des questions générales sur la législation en matière de lanceurs d'alerte ou sur l'applicabilité de la procédure de signalement dans un contexte spécifique.

Ces données montrent **une légère hausse** (+61 dossiers) du nombre total de dossiers de signalement par rapport à 2024. Le nombre de signalements provenant du secteur public fédéral reste **stable**, tandis que la **tendance à la hausse** du nombre de signalements provenant du secteur privé se poursuit.

Sur les **613 signalements dans le secteur privé**, **95 ont été déclarés recevables** et transmis pour examen aux autorités compétentes. Lorsqu'il s'agissait d'infractions en matière de marchés publics, le Médiateur fédéral a mené lui-même

une enquête en tant qu'autorité résiduaire compétente. **480 signalements ont été jugés irrecevables**. **38 signalements étaient encore en cours de traitement** fin 2025. Le **taux de recevabilité** des signalements dans le secteur privé s'élève à **16,5 %**, ce qui constitue une légère hausse par rapport à 2024 (+3,5 %).

Sur les **89 signalements dans le secteur public fédéral**, **neuf** ont été déclarés **recevables**. Dans trois cas, une atteinte à l'intégrité a été constatée, un signalement n'a pas conduit à la constatation d'une atteinte à l'intégrité et un signalement a été jugé recevable mais de faible importance. À la fin de l'année 2025, deux signalements étaient encore en cours d'examen et deux autres devaient encore faire l'objet d'une enquête sur le terrain. 69 signalements ont été jugés irrecevables et 11 étaient encore en cours de traitement à la fin de l'année 2025. Le **taux de recevabilité** dans le secteur public fédéral s'élève à **11,5 %**.



# 1. Pourquoi un signalement d'un lanceur d'alerte n'est-il pas recevable ?

**P**our plus de la moitié des signalements irrecevables, la raison est

- **l'absence de contexte professionnel** (54 %).

Viennent ensuite :

- l'absence de soupçon raisonnable (15 %) ;
- des informations insuffisantes (11 %) ;
- l'absence de champ d'application matériel (9 %).

Ces données montrent qu'il existe **encore une certaine méconnaissance** de la législation relative aux lanceurs d'alerte, ce qui peut s'expliquer notamment par la complexité de la législation et l'existence de différentes législations sur la protection des lanceurs d'alerte en Belgique, tant au niveau fédéral qu'au niveau des entités fédérées.



En 2025 également, le Médiateur fédéral a fourni des efforts pour réduire la part des signalements irrecevables. Il l'a fait en :

- **Adaptant son site web** dans le but d'informer et d'orienter au mieux les auteurs de signalements potentiels.
- **Organisant un webinaire** destiné aux collaborateurs des services de prévention externes et aux organisations syndicales.
- Mettant en service un **outil de signalement anonyme** permettant d'assurer une communication avec le lanceur d'alerte anonyme, afin de pouvoir demander les informations manquantes.
- **Élaborant une proposition de modification de la législation**, sur la base de l'expérience de son Centre Intégrité dans l'exercice de ses missions.

## 2. Signalements anonymes

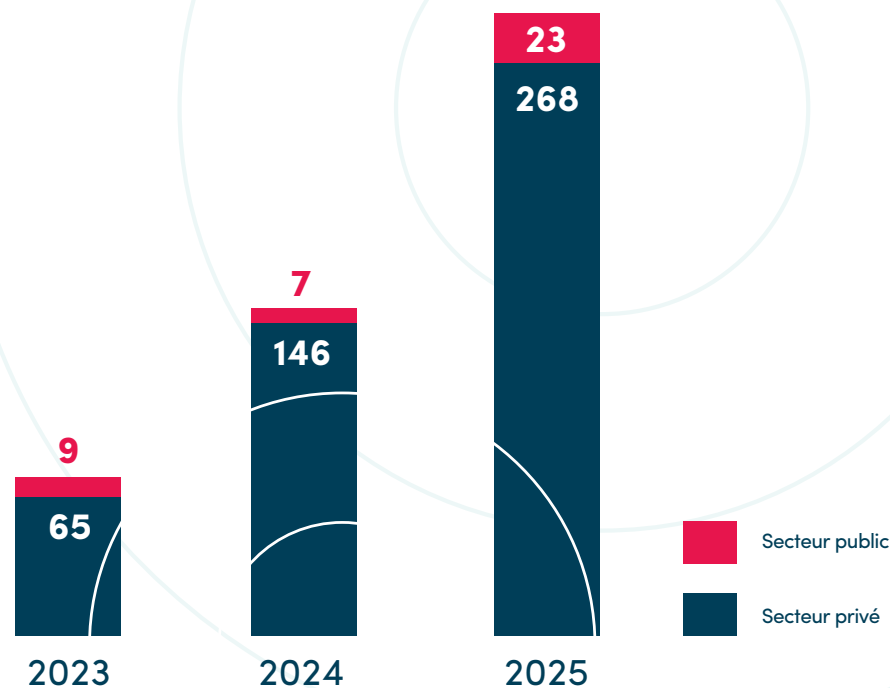
Le nombre de **signalements anonymes** reste **constant** par rapport à 2024, avec 41 % de signalements anonymes, dont 44 % pour le secteur privé et 26 % pour le secteur public fédéral. Une des protections les plus efficaces pour les lanceurs d'alerte est en effet de **préserver la confidentialité de leur identité**.

Les signalements anonymes peuvent toutefois entraîner **des difficultés dans le suivi** du signalement, car celui-ci peut s'avérer trop peu étayé. En 2025, le Centre Intégrité a mis en place une **plateforme** permettant de communiquer avec les lanceurs d'alerte qui souhaitent rester entièrement anonymes. Le lanceur d'alerte reçoit un code pour consulter son dossier sur la plateforme anonyme, qui n'est lié à aucune adresse mail. L'objectif est d'améliorer **la qualité** des signalements anonymes reçus par le biais de cette plateforme par la communication continue avec le lanceur d'alerte afin d'obtenir des précisions ou documents complémentaires. Néanmoins, il ressort de la **pratique** que la majorité des lanceurs d'alerte utilisant la plateforme anonyme **ne s'y reconnectent plus** une fois leur signalement déposé et **ne donnent pas suite aux demandes d'informations ou de documents complémentaires**.

Ces signalements sont dès lors, dans la plupart des cas, jugés **irrecevables faute d'éléments** suffisants permettant d'étayer l'existence d'un soupçon raisonnable de violation ou d'atteinte à l'intégrité.

Pour éviter cet écueil, le Centre Intégrité examine la possibilité de lier une adresse mail, tout en conservant l'anonymat complet grâce à un lien crypté entre la plateforme anonyme et l'adresse mail du lanceur d'alerte.

### SIGNALEMENTS ANONYMES PAR SECTEUR



### 3. Sur quoi portent les signalements ?

#### LES 5 DOMAINES LES PLUS CONCERNÉS PAR LES SIGNALEMENTS DANS LE SECTEUR PRIVÉ

 Lutte contre la fraude sociale (347)

 Lutte contre la fraude fiscale (101)

 Santé publique (55)

 Protection de la vie privée  
et des données personnelles (21)

 Protection des consommateurs (17)

La **fraude sociale** reste le domaine pour lequel le Médiateur fédéral reçoit le plus grand nombre de signalements. Comme il l'a indiqué dans son *évaluation de la législation fédérale*, la notion de « fraude sociale » nécessiterait d'être clarifiée par le législateur.

#### LES 3 ATTEINTES À L'INTÉGRITÉ LES PLUS CONCERNÉES PAR LES SIGNALEMENTS DANS LE SECTEUR PUBLIC

 Non-respect des lois et des procédures (32)

 Conflit d'intérêts, copinage et partialité (22)

 Abus d'autorité (11)

*Les résumés des enquêtes menées* par le Médiateur fédéral en 2025 donnent une image plus précise des atteintes à l'intégrité signalées.

## 4. Signalements introduits auprès des autorités compétentes pour le secteur privé en 2025

**D**ans le secteur privé, les lanceurs d'alerte peuvent adresser leur signalement de violation de la législation soit au Médiateur fédéral, soit aux autorités compétentes désignées pour le domaine concerné. Le Médiateur fédéral examine la recevabilité et transmet les signalements recevables aux autorités compétentes afin qu'elles puissent mener une enquête.

Le tableau ci-contre indique le nombre de signalements introduits soit auprès du Médiateur fédéral, soit directement auprès des autorités compétentes, ainsi que le nombre d'enquêtes menées par autorité compétente pour l'année 2025.

### SIGNALEMENTS INTRODITS AUPRÈS DES AUTORITÉS COMPÉTENTES POUR LE SECTEUR PRIVÉ

Autorité compétente	Nombre de signalements externes reçus	Nombre de signalements externes jugés recevables	Nombre d'enquêtes réalisées
Agence fédérale des médicaments et des produits de santé (AFMPS)**			
Agence fédérale du contrôle nucléaire (AFCN)	12	9	9
Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire (AFSCA)	11	7	11
Autorité belge de la concurrence (ABC)	16	11	4
Autorité de protection des données (APD)	115	12	5
Autorité des services et marchés financiers (FSMA)	306	209	209
Banque nationale de Belgique (BNB)	122	10	7
Bâtonnier de l'Ordre des avocats à la Cour de cassation	0	0	0
Chambre nationale des huissiers de justice	5	0	0
Chambre nationale des notaires	3	1	1
Collège de supervision des réviseurs d'entreprises (CSR)	10	8	6
Commission des jeux de hasard (CJH)	0	0	0
Institut belge des services postaux et des télécommunications (IBPT)	0	0	0

Autorité compétente	Nombre de signalements externes reçus	Nombre de signalements externes jugés recevables	Nombre d'enquêtes réalisées
Institut des conseillers fiscaux et des experts-comptables	8	2	2
Institut national d'assurance maladie-invalidité (INAMI)	27	12	10
Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants (INASTI)	8	4	3
Office national de l'emploi (ONEM)	NA	15	15
Office national de sécurité sociale (ONSS)	653	599	563
Orde des barreaux francophones et germanophone, au nom des bâtonniers des Ordres d'avocats	2	0	0
Orde van Vlaamse Balies, au nom des bâtonniers des Ordres d'avocats	2	1	1
Service d'Information et de Recherche sociale (SIRS*)	51	38	NA
SPF Économie, PME, Classes Moyennes et Énergie	124	13	9
SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (ETCS)	677	44	44
SPF Finances	405	275	79
SPF Intérieur**			
SPF Mobilité et Transports	1	1	1
SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement	22	2	10
SPP Intégration sociale	4	3	3
<b>Total</b>	<b>2584</b>	<b>1276</b>	<b>992</b>

\*Le Point de contact pour une concurrence loyale du SIRS est l'une des six autorités compétentes pour traiter les signalements de fraude sociale. En tant qu'organe stratégique, le SIRS ne mène pas lui-même d'enquêtes. Le Point de contact traite les signalements reçus et transmet les signalements recevables aux services d'inspection sociale compétents pour qu'ils y donnent suite. Ces derniers sont également chargés de fournir un retour d'information.

\*\* Non connu au moment de la publication.



## 5. Dossiers de protection

**E**n 2025, le Centre Intégrité a enregistré au total **60 dossiers de protection**, soit une **légère hausse** par rapport à 2024 (+22 dossiers). Il s'agit de 47 plaintes pour représailles et de 13 demandes d'information.

Sur les **47 plaintes pour mesures de représailles**, neuf ont été jugées recevables, 27 ont été jugées irrecevables et 11 étaient encore en cours de traitement à la fin de 2025.

Sur les neuf plaintes recevables, quatre sont devenues sans objet, car la mesure négative avait entre-temps été levée et/ou la personne protégée avait trouvé un accord avec l'employeur. Deux plaintes ont été jugées fondées, mais la correction a été refusée par l'employeur. Dans un cas, la plainte a été jugée fondée et l'employeur a annulé ou compensé la mesure négative. Dans les deux autres plaintes, il a été conclu à l'absence de représailles.

Les 27 autres plaintes étaient irrecevables en raison principalement de l'**absence de soupçon raisonnable** (15) ou parce que le Médiateur fédéral n'était **pas compétent** (11), soit parce que la personne n'avait pas fait de signalement conformément à la législation sur les lanceurs d'alerte ou que la mesure négative contestée précédait la date du signalement.



## 6. Comment les lanceurs d’alerte contactent-ils le Médiateur fédéral ?

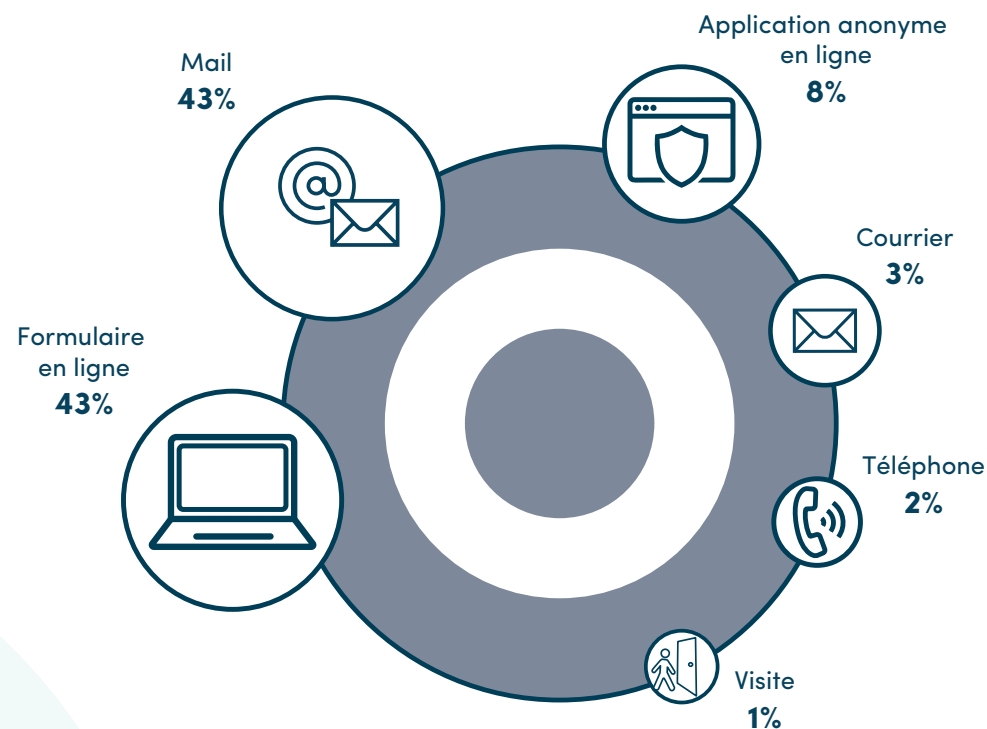
**E**n 2025, la majorité (94 %) des auteurs de signalement ont utilisé des canaux numériques, tels que le formulaire en ligne (43 %) et le courrier électronique (43 % également).

L’outil de signalement anonyme, développé pour permettre un échange d’informations sécurisé et anonyme avec les lanceurs d’alerte qui ne souhaitent pas révéler leur identité, représentait 8 % des contacts en 2025. Cet outil de signalement n’existait pas encore en 2024, les lanceurs d’alerte introduisaient alors principalement leurs signalements au moyen du formulaire en ligne et par e-mail.

En 2025, le Médiateur fédéral a mis à jour les pages dédiées aux lanceurs d’alerte sur son site web. Le formulaire de signalement a également été adapté afin de mieux guider les lanceurs d’alerte vers le mode de signalement approprié. Ainsi, les lanceurs d’alerte qui souhaitent effectuer un signalement anonyme sont désormais directement redirigés vers l’outil de *signalement anonyme*.

Les lanceurs d’alerte n’utilisent que sporadiquement les autres moyens de contact pour introduire un signalement : courrier postal (3 %), téléphone (2 %) et visites physiques (1 %).

Ces chiffres confirment l’importance des canaux numériques pour les lanceurs d’alerte, mais montrent également la nécessité de continuer à proposer des alternatives.





**2**

**Signaux issus des plaintes**



- 1 RÉPONDRE RAPIDEMENT ET AVEC PRÉCISION AUX DÉFIS SOCIÉTAUX ET AUX ORIENTATIONS PRISES**
- 2 RESPECTER L'ÉTAT DE DROIT ET LES DROITS FONDAMENTAUX DES CITOYENS**
- 3 COMMUNIQUER CLAIREMENT ET INFORMER ACTIVEMENT**
- 4 GESTION CONSCIENCIEUSE**
- 5 CORRIGER LES ERREURS**
- 6 LA DIGITALISATION NE PEUT EXCLURE PERSONNE**
- 7 BIEN COOPÉRER ENTRE INSTITUTIONS**
- 8 DES RECOMMANDATIONS POUR AMÉLIORER LES PRATIQUES ADMINISTRATIVES ET LA LÉGISLATION**

# 1. Répondre rapidement et avec précision aux défis sociétaux et aux orientations prises

**U**ne administration fiable ne doit pas seulement prendre des décisions correctes ; elle doit également être capable de traduire dans son offre de services les évolutions sociétales et les orientations prises par les autorités de manière consciencieuse et prévisible. Dans un contexte de crises internationales, de charge de travail élevée et de réformes profondes, les administrations sont souvent sous pression. Cela peut avoir des conséquences sur la qualité, la rapidité et la cohérence de leurs services.

Le Médiateur fédéral constate que les citoyens sont parfois confrontés à de longs délais de traitement, à une mauvaise communication ou à des décisions dont l'impact est difficile à évaluer. Parallèlement, divers dossiers montrent que les changements de politiques peuvent aller à l'encontre des attentes existantes. Or, les citoyens doivent pouvoir compter sur une administration qui tient compte des attentes légitimes qu'elle a elle-même fait naître et qui veille aux conséquences de ses décisions, en particulier pour les personnes vulnérables.

Les plaintes reçues par le Médiateur fédéral montrent que c'est précisément là que réside le plus grand défi : traduire les évolutions sociétales et les modifications de la législation en des services publics qui demeurent non seulement efficaces, mais aussi consciencieux, cohérents et fiables pour chaque citoyen.

## a) S'attaquer aux problèmes récurrents au sein des services de migration

Les services de migration belges (l'Office des étrangers – OE – et les postes diplomatiques relevant du SPF Affaires étrangères) se trouvent aujourd'hui dans une situation particulièrement difficile.

La complexité de la réglementation en matière de migration, le flux important de demandes, la charge de travail élevée qui en résulte pour les administrations concernées et la pression politique visant à maintenir la migration sous contrôle se traduisent par divers problèmes structurels. Cela ressort clairement des nombreuses plaintes récurrentes que reçoit le Médiateur fédéral. Année après année, plus d'un tiers des plaintes concernent le fonctionnement des services de migration. En 2025 également, la majorité des plaintes reçues par le Médiateur fédéral concernait des dossiers ayant trait à la migration.

Ces plaintes sont diverses : elles concernent les longs délais de traitement, des informations et communications incomplètes, le manque de motivation des décisions ou le peu d'attention accordée à la situation spécifique ou aux droits fondamentaux des citoyens. Bon nombre de ces plaintes concernent des problèmes similaires traités par les mêmes services du SPF Affaires étrangères et de l'OE.

C'est pourquoi le Médiateur fédéral a décidé en 2024 que certaines plaintes ne seraient plus traitées de manière individuelle, mais structurelle, et, donc, de miser davantage sur l'analyse approfondie des problèmes sous-jacents. Il a poursuivi cette méthode de travail et cette enquête en 2025, ce qui aboutira en 2026 à un rapport thématique dans lequel il recense les problèmes structurels et les éventuelles causes sous-jacentes et formule des recommandations qui visent à contribuer à une prestation de services correcte et efficace de la part des services concernés. Ainsi, sur la base de sa mission légale, il veut encourager les décideurs politiques et les administrations concernées à améliorer le fonctionnement des services de migration et il souhaite veiller aux droits des citoyens migrants et contribuer à restaurer la confiance dans les autorités.

## b) Réforme du régime de chômage : tenir compte des attentes légitimes, en particulier celles des groupes vulnérables

Par la *loi-programme du 18 juillet 2025*, le gouvernement fédéral a introduit une **réforme en profondeur du régime de chômage**, qui, notamment, **limite désormais dans le temps le droit aux allocations de chômage**. Cette limitation est introduite progressivement et s'accompagne de mesures transitoires, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2025. Ainsi, pour les personnes qui percevaient des allocations de chômage au 30 juin 2025, le droit aux allocations prend fin — en fonction de leur passé professionnel et de leurs périodes de chômage — au cours de l'une des six vagues prévues entre le 1<sup>er</sup> janvier 2026 et le 1<sup>er</sup> juillet 2027.


La réforme n'a pas seulement un impact sur l'assurance chômage elle-même, mais aussi sur d'autres domaines. Par exemple, les services régionaux de l'emploi redoublent d'efforts pour aider les chômeurs concernés à retrouver un emploi. Les médecins généralistes sont confrontés à des personnes sans emploi qui s'estiment inaptes au travail et souhaitent bénéficier d'allocations de maladie. Les CPAS reçoivent également des demandes de personnes qui, suite à la perte de leurs allocations de chômage, risquent de se retrouver sans revenus et espèrent pouvoir prétendre au revenu d'intégration.

Le Médiateur fédéral a lui aussi reçu **quelques questions et plaintes** concernant la réforme, même si leur nombre reste pour l'instant **relativement limité**. Il ne peut traiter une plainte que si un demandeur d'emploi estime que la loi a été mal appliquée dans son dossier et qu'il n'a pas obtenu de solution auprès de son organisme de paiement ou de l'Office national de l'Emploi (ONEM). Le Médiateur fédéral **ne se prononce pas sur l'opportunité des choix politiques** et

ne peut intervenir pour les chômeurs qui ne sont pas d'accord avec le principe même de la limitation dans le temps des allocations. Pour informer les citoyens sur la réforme, il a publié sur son site web *une foire aux questions (FAQ)* ; il y explique également ce que les citoyens peuvent faire et à qui ils peuvent adresser leurs questions.

Les plaintes introduites auprès du Médiateur fédéral révèlent néanmoins des **problèmes spécifiques** pour des personnes en **situation de vulnérabilité**. Il a ainsi reçu plusieurs plaintes de chômeurs menacés de perdre leurs allocations de chômage mais qui, selon les services de l'emploi, n'étaient pas en mesure de s'insérer sur le marché de l'emploi en raison de leur **situation psychosociale**. Ils ne comprennent pas qu'un service public supprime leurs allocations et les oblige à reprendre le travail alors qu'un autre service public a précédemment constaté qu'il leur était impossible de retrouver un emploi. Plusieurs **aidants proches** ont également contacté le Médiateur fédéral. Pour eux, trouver un emploi est souvent difficile. Ils ne peuvent pas s'adapter à un rythme de travail normal car ils assument, parfois sur une courte période, mais souvent sur une durée bien plus longue, les soins de leur enfant handicapé ou de leur partenaire ou d'un autre membre de la famille nécessitant des soins importants. Parfois, ils assument ces soins faute de structures d'accueil adaptées ou disponibles.

**Tant l'aptitude au travail que la disponibilité sur le marché de l'emploi** constituent des **conditions essentielles** pour ouvrir le droit aux allocations de chômage. Les personnes qui, en raison de leur situation psychosociale, ne peuvent pas s'intégrer sur le marché du travail ou qui, en raison des soins qu'ils prodiguent, n'ont que peu ou pas de temps disponible pour travailler, ne font en principe pas partie du public cible de l'assurance-chômage.



Ces dernières semaines et ces derniers mois, il est néanmoins apparu clairement que, dans la pratique, l'assurance-chômage s'est souvent révélée être le **filet de sécurité** qui leur offrait une forme de garantie de revenus en l'absence d'un régime plus adapté. Une **administration empathique et bienveillante** ne peut ignorer cette réalité et couper sans autre forme de procès les mailles de ce filet de sécurité.

Il ressort des débats parlementaires et des développements récents que le gouvernement reconnaît lui aussi la nécessité de trouver une solution équilibrée pour ces personnes. Il a ainsi été décidé de miser au maximum sur l'**accompagnement des personnes vulnérables sur le plan psychosocial afin de les guider vers la solution la plus adaptée à leur situation**, telle que l'assurance-maladie, la reconnaissance en tant que personne handicapée, l'emploi dans l'économie sociale, etc. Et une *récente initiative parlementaire* prévoit que les **chômeurs aidants proches reconnus**, dont le droit aux allocations devait en principe prendre fin entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 1<sup>er</sup> mars 2026, puissent **demandeur une dispense** de l'obligation d'être disponibles sur le marché du travail jusqu'à la fin mars 2026, leur permettant ainsi de conserver leurs allocations de chômage plus longtemps.

Pour le Médiateur fédéral, il est essentiel que les **autorités soient conscientes de l'impact de leurs mesures** et veillent à ce que celles-ci n'aient pas de **conséquences négatives involontaires** pour certains **groupes particulièrement vulnérables**.



### c) Répondre à une situation de crise exceptionnelle : les dossiers liés à Gaza

Le **conflit persistant à Gaza** a entraîné, en 2025, de **nombreuses questions et plaintes** adressées au Médiateur fédéral par des membres de familles résidant en Belgique, concernant des demandes de visa de regroupement familial et les possibilités d'évacuation. Le Médiateur fédéral reconnaît que les administrations concernées – le Consulat général à Jérusalem, le SPF Affaires étrangères et l'Office des étrangers (l'OE) – doivent travailler dans un **contexte particulièrement complexe**. Dans le même temps, les plaintes reçues montrent à quel point il est essentiel que les administrations continuent, y compris en situation de crise, à agir de manière rapide, **claire et consciencieuse**.

#### ***Forte hausse des demandes et allongement des délais***

En 2025, le Consulat général à Jérusalem a dû faire face à un nombre exceptionnellement élevé de demandes de visa de regroupement familial émanant de la Bande de Gaza. Cela a entraîné un **allongement des délais de traitement**, notamment pour la légalisation des documents, l'enregistrement des demandes et le traitement des pièces complémentaires.

Le SPF Affaires étrangères a confirmé que la charge de travail était particulièrement élevée et que le consulat ne pouvait pas répondre à temps à toutes les questions des proches inquiets. Afin de résorber le retard, un **agent visa supplémentaire** a été envoyé à Jérusalem fin novembre 2025. Le Médiateur fédéral a demandé au consulat de **communiquer clairement les retards de traitement sur son site internet**.

#### ***Traitement des dossiers par l'OE***

Au départ, l'OE traitait en priorité les demandes de visa émanant de Gaza, mais à partir d'octobre 2024, il a réinstauré un traitement chronologique. En 2025, le Médiateur fédéral a demandé à l'OE de reconsidérer la possibilité de traiter à **nouveau prioritairement** les demandes provenant de Gaza, compte tenu de la situation humanitaire exceptionnelle.

L'OE a souligné que ces dossiers sont souvent complexes. Depuis août 2025, le Médiateur fédéral contacte l'OE lorsqu'il reçoit une plainte de personnes de Gaza ayant introduit une demande auprès de l'OE en cours de traitement **depuis plus de quatre mois**. Dans ces dossiers, le Médiateur fédéral demande qu'une décision soit prise rapidement.

#### ***Validité des visas***

De nombreuses personnes n'ont pas pu quitter Gaza à temps et n'ont donc pas pu utiliser leur visa endéans le délai de validité de six mois. L'OE a donc donné au Consulat général à Jérusalem la possibilité de **prolonger ces visas de six mois**. Passé ce délai, une nouvelle prolongation pourra être envisagée en fonction de la situation individuelle des personnes concernées.

### ***Incertitude concernant les évacuations***

Le Médiateur fédéral a également reçu de nombreuses plaintes concernant les **évacuations de Gaza**. En 2023, le gouvernement avait décidé de faciliter les évacuations pour certaines catégories de personnes au moyen d'une **liste d'évacuation**. En avril 2025, cette liste a été **clôturée** ; les quelque 500 personnes qui y figurent sont prioritaires pour l'évacuation. À partir de mai 2025, le Centre de crise a informé les personnes qui ne figuraient pas sur la liste prioritaire qu'une éventuelle évacuation ne pourrait être envisagée qu'après l'évacuation de l'ensemble des personnes prioritaires et sous réserve d'une nouvelle décision du gouvernement.

De nombreuses familles sont toutefois restées dans l'**incertitude** quant à leurs chances d'évacuation. Les opérations d'évacuation dépendent de **plusieurs facteurs extérieurs**, tels que l'autorisation des autorités israéliennes et jordaniennes, ainsi que des contraintes logistiques et de sécurité. Le SPF Affaires étrangères a indiqué qu'il limitait la communication afin de ne pas compromettre les opérations dans ce contexte très sensible.

L'inquiétude des familles concernées est bien compréhensible. Dans les situations de crise, une **communication claire, fiable et transparente** est essentielle pour éviter l'incertitude et le sentiment d'injustice.

Le Médiateur fédéral **poursuit le dialogue** à ce sujet avec le SPF Affaires étrangères et l'OE et a invité fin 2025 le ministre des Affaires étrangères à **clarifier les perspectives envisagées pour la suite des opérations d'évacuation**.



## 2. Respecter l'état de droit et les droits fondamentaux des citoyens

Les droits fondamentaux constituent la **boussole** qui guide l'action des services publics dans un État de droit démocratique. Les citoyens doivent pouvoir se fier au fait que les administrations respectent leurs droits et les traitent de manière consciencieuse et avec équité. Le contrôle de ce respect fait partie intégrante de la mission du Médiateur fédéral. En examinant les plaintes et en signalant les problèmes structurels, il veille à ce que l'action des administrations respecte non seulement la légalité mais soit également centrée sur l'humain. Le respect des droits fondamentaux n'est donc pas un principe abstrait, mais une **condition essentielle pour garantir une administration fiable**.

### a) Résoudre les difficultés rencontrées lors de l'introduction des demandes de visa

Le Médiateur fédéral reçoit depuis de nombreuses années des plaintes concernant les difficultés auxquelles les personnes sont confrontées lorsqu'elles souhaitent introduire une **demande de visa** auprès d'un **poste diplomatique ou consulaire**. Les **délais d'attente sont importants** et le fait de devoir **se présenter en personne** auprès du poste peut également poser problème. Ces difficultés peuvent parfois avoir de **graves conséquences sur la vie privée et familiale** des demandeurs. En cas de décès ou de mariage d'un membre de la famille, par exemple, il est important que le demandeur puisse se rendre rapidement au poste pour demander un visa. Certains visas de regroupement familial doivent également être demandés dans un délai précis, faute de quoi le droit de rejoindre un membre de la famille en Belgique est perdu.

Le Médiateur fédéral a examiné ces problèmes et a transmis au SPF Affaires étrangères, à l'Office des étrangers et au Parlement fédéral *son analyse et ses recommandations* afin d'améliorer ces situations problématiques.



### Recommandation 2025/09 à l'Office des étrangers et au SPF Affaires étrangères

Mener ensemble une étude approfondie sur la faisabilité de l'introduction à distance des demandes pour d'autres types de visas long séjour que les visas de regroupement familial ou sur les alternatives à l'introduction des visas long séjour par l'étranger demandeur de visa auprès des postes, y compris les visas de regroupement familial.

### Recommandations 2025/10 à 2025/13 au SPF Affaires étrangères

- Donner pour instruction aux représentations diplomatiques et consulaires de tenir compte, lors de l'évaluation d'une demande d'introduction à distance, tant de la situation générale dans leur juridiction que des circonstances individuelles invoquées.
- Si la demande est rejetée, inclure une évaluation individuelle écrite dans la motivation de la décision.
- Améliorer la structure des dossiers transmis à l'OE.
- Contrôler l'application de la procédure à distance (dite « procédure Afrin ») par les postes et garantir l'égalité de traitement.

### Recommandation 2025/14 au Parlement

Élaborer sans tarder un cadre juridique pour l'introduction des demandes de visa de regroupement familial à distance, y compris les voies de recours.

### 3. Communiquer clairement et informer activement

**U**ne communication claire et des informations fiables sont essentielles pour maintenir la confiance entre les administrations et les citoyens. Si l'administration ne fournit aucune explication ou des explications insuffisantes, l'incompréhension grandit et le sentiment d'injustice peut s'installer, même lorsque la décision administrative est parfaitement légitime. Cela peut également pousser les citoyens à chercher des informations ailleurs, avec le risque de tomber sur des sources peu fiables ou sur de fausses informations, ce qui ne fait qu'accroître leur indignation à l'égard de l'administration. En informant de manière accessible, en anticipant les questions et en expliquant les choix effectués, de nombreuses tensions inutiles peuvent être évitées.

Le Médiateur fédéral a déjà souligné à plusieurs reprises l'importance d'une communication accessible et claire, orientée citoyen. Les plaintes qu'il a reçues en 2025 montrent également combien une communication plus proactive peut permettre d'éviter des malentendus et comment l'intervention du Médiateur fédéral contribue à améliorer la relation entre l'administration et le citoyen.

#### a) Informer clairement sur les conditions d'obtention d'un visa étudiant

Le Médiateur fédéral reçoit depuis des années des plaintes d'étudiants étrangers concernant le traitement de leur demande de visa étudiant. L'Office des étrangers (OE) refuse parfois le visa à un étudiant au motif qu'il n'a pas fourni d'explication sur un aspect particulier de sa demande alors que l'OE n'avait pas expressément demandé ces informations.

*Ruben vit au Cameroun et introduit une demande de visa pour étudier dans une école privée. Dans sa demande, il explique qu'il souhaite retourner dans son pays après ses études pour y travailler. L'OE refuse le visa étudiant : Ruben a choisi de suivre une formation qui ne débouche pas sur un diplôme reconnu en Belgique (puisqu'il suit des cours dans une école privée). Il doit démontrer que le diplôme qu'il obtiendrait en Belgique serait reconnu par les autorités camerounaises et que cela lui donnerait accès au marché du travail à son retour au Cameroun. Or, l'OE n'avait à aucun moment demandé ces informations à Ruben pour étayer sa demande.*



Le Médiateur fédéral a rappelé à l'OE qu'il doit informer correctement les étudiants sur ce qui est attendu d'eux en matière de justificatifs et sur les conditions qu'il impose pour l'obtention d'un visa. L'OE pourrait, par exemple, adapter le questionnaire que les étudiants doivent compléter lors de leur demande de visa.

## b) Communiquer clairement sur les conséquences des modifications fiscales

Le 1<sup>er</sup> janvier 2025, une *nouvelle loi* est entrée en vigueur, modernisant en profondeur le système de déclaration et de remboursement de la TVA. Cette réforme – souvent appelée **modernisation de la chaîne TVA** – vise à rendre plus transparente la manière dont la TVA est déclarée, contrôlée et remboursée. La loi redéfinit de manière radicale un certain nombre de procédures en matière de TVA, notamment la **procédure de remboursement**.

Bien que les nouvelles règles soient officiellement entrées en vigueur en 2025, le SPF Finances a décidé le 26 août 2025, en concertation avec l'Institut des conseillers fiscaux et des experts-comptables (ITAA), de reporter l'introduction de la chaîne TVA. Ce report devait permettre une **transition en douceur**, mais il a provoqué en même temps de **l'incertitude et de la confusion** sur le terrain.

Cette confusion s'est traduite en septembre 2025 par des plaintes adressées au Médiateur fédéral. Certains assujettis à la TVA ont signalé qu'ils ne pourraient plus bénéficier de la procédure spéciale de remboursement. Cette procédure permet aux assujettis à la TVA qui ont oublié de cocher la case « demande de remboursement » dans leur déclaration TVA de se faire tout de même rembourser le crédit de TVA, en évitant plusieurs mois de retard. Ils parlaient du principe qu'il n'était plus possible de demander un tel remboursement dans un délai plus court que celui prévu par la nouvelle réglementation et craignaient des difficultés financières.

Le Médiateur fédéral a examiné les plaintes et a contacté le SPF Finances. Celui-ci a clarifié que la **procédure spéciale de remboursement restait d'application** tant que le nouveau système n'était pas encore instauré. Grâce à l'intervention du Médiateur fédéral, les personnes concernées ont obtenu les éclaircissements nécessaires.

Ces dossiers illustrent l'importance de communiquer clairement et proactivement sur les modifications des procédures fiscales et la manière dont le Médiateur fédéral joue un rôle crucial lorsque les citoyens ou les entrepreneurs se retrouvent **coincés par manque de clarté ou en raison d'incohérences dans l'application de la réglementation**.



### c) Des informations erronées sur la plateforme de gestion des amendes Just-On-Web suscitent l'inquiétude

Les personnes ayant commis une infraction au code de la route peuvent payer leur amende via la **plateforme de gestion des amendes Just-On-Web**. Cette plateforme est gérée par le SPF Justice en collaboration avec la police et le SPF Finances (responsable du recouvrement de certaines amendes). Au début, le système a connu de nombreuses maladies de jeunesse (voir [résumé du rapport annuel 2018](#), p. 4), mais la plupart des problèmes ont depuis été résolus. En 2025, le Médiateur fédéral a toutefois reçu à nouveau plusieurs plaintes de citoyens concernant la plateforme de gestion des amendes. Ceux-ci étaient inquiets car le **statut de paiement de leur amende routière** n'y apparaissait pas correctement. Ils avaient payé leur amende, mais la plateforme indiquait que le paiement n'avait pas encore été effectué. Ils craignaient que l'amende soit considérée impayée et qu'une mise en demeure leur soit adressée, assortie de frais supplémentaires.

Le Médiateur fédéral a constaté que les plaintes concernaient des amendes que les personnes concernées n'avaient toujours pas payées après les trois premiers avis de paiement. Dans ce cas, elles reçoivent une dernière mise en demeure, l'« ordre de paiement », et l'amende est alors recouvrée par le SPF Finances, car celui-ci peut, si nécessaire, procéder au recouvrement forcé de l'amende. Les personnes concernées avaient bien payé leur amende, mais au SPF Finances, lequel devait communiquer cette information au SPF Justice.

Le SPF Justice a confirmé au Médiateur fédéral qu'il avait bien reçu l'information indiquant que les amendes avaient été payées et que cela avait déjà été mis à jour dans le **système interne** de la plateforme. Les citoyens ne recevraient donc pas de nouvelle demande ou ordre de paiement. Toutefois, il appartient aux bien aux autorités de **fournir une information fiable aux citoyens**. Or, lorsqu'ils se connectaient à la plateforme de gestion des amendes, ceux-ci voyaient toujours apparaître le message « amende à payer ».

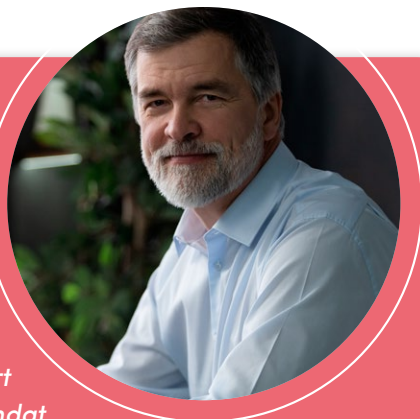
En septembre 2025, après l'intervention du Médiateur fédéral, les **modifications nécessaires** ont été apportées à la plateforme. Dès qu'une amende reçoit le statut « ordre de paiement » et est donc transmise au SPF Finances, le **bouton de paiement n'apparaît plus** sur la plateforme de gestion des amendes. **Mais le statut correct du paiement n'est toujours pas visible pour les citoyens**. Le SPF Justice a informé le Médiateur fédéral que de nouveaux accords entre les deux SPF ainsi que des adaptations techniques étaient nécessaires pour résoudre complètement ce problème, et que cela prendrait encore du temps. Le Médiateur fédéral continue de suivre ce dossier.

### d) Une information fiable comme clé de compréhension et de confiance

De nombreuses plaintes reçues par le Médiateur fédéral ne trouvent pas leur origine dans une décision incorrecte de l'administration, mais dans un **manque d'information claire, complète et compréhensible**. Cela vaut en particulier pour les dossiers où une réglementation complexe s'applique, par exemple en matière de cotisations sociales ou de fiscalité dans un contexte international. Pour les citoyens, il est souvent difficile de saisir la logique juridique et administrative d'une décision, surtout lorsque plusieurs règles, interprétations ou administrations sont concernées.

Lorsque les explications font défaut ou ne sont pas suffisamment adaptées à la situation de la personne concernée, des **malentendus peuvent surgir et des litiges persister**, même lorsque la décision est juridiquement correcte. Une communication claire et accessible est donc essentielle : elle permet aux citoyens de comprendre les règles applicables et de comprendre les raisons qui sous-tendent une décision administrative.

De par sa position neutre, le Médiateur fédéral joue un rôle important à cet égard. Il examine les dossiers de manière indépendante et, si nécessaire, il explique la réglementation complexe de manière compréhensible. Il contribue ainsi à une **compréhension mutuelle** entre le citoyen et l'administration. Même lorsqu'une administration ne modifie pas sa décision, ses éclaircissements peuvent **apaiser les tensions et rétablir la confiance dans l'action des services publics**.



Robert est administrateur d'une société depuis 2014 ; il exerce cette fonction à titre bénévole. En 2024, l'Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants (INASTI) lui réclame des arriérés de cotisations sociales calculés à partir de 2014, pour un montant supérieur à 50 000 euros. Robert n'est pas d'accord, car il a exercé son mandat d'administrateur à titre bénévole.

Après de nombreuses tentatives pour convaincre l'INASTI de revoir sa décision, Robert ne comprend toujours pas les explications fournies par l'INASTI. Il s'adresse au Médiateur fédéral. Celui-ci prend contact avec l'INASTI afin d'obtenir la chronologie des événements ayant conduit à la dette considérable de Robert, et de déterminer sur quels éléments l'INASTI s'appuie pour considérer que Robert relève du statut social d'indépendant. Le Médiateur fédéral explique ensuite la situation en détail à Robert. Il apparaît que celui-ci, qui est aussi actionnaire, est également actif dans la société en plus de son mandat d'administrateur bénévole. Comme il n'exerce aucune autre activité professionnelle, il est considéré comme indépendant à titre principal. La décision de l'INASTI est donc correcte et la dette demeure, mais Robert comprend enfin pourquoi l'INASTI lui réclame ces arriérés de cotisations.



Jan vit depuis plusieurs années en Thaïlande et perçoit une pension belge. Il est convaincu qu'il ne doit pas payer d'impôt en Belgique sur cette pension. Il se réfère à la convention entre la Belgique et la Thaïlande, qui détermine entre autres quel pays a le droit d'imposer, par exemple, les pensions. Jan est convaincu que, selon la convention, il ne doit payer des impôts sur sa pension qu'en Thaïlande.

Le SPF Finances n'est pas du même avis. Il rejette les demandes et réclamations de Jan, estimant que celui-ci interprète mal la convention. Chaque partie se réfère à des dispositions différentes de la convention et la communication se dégrade, débouchant sur un véritable dialogue de sourds. Jan est sincèrement persuadé d'avoir raison mais l'administration voit les choses autrement. Finalement, Jan fait appel au Médiateur fédéral. Celui-ci examine le dossier, indique à Jan les dispositions pertinentes de la convention et lui explique clairement comment celles-ci s'appliquent à sa situation. Grâce à cette médiation, Jan comprend désormais pourquoi sa pension est imposable en Belgique et reconnaît le bien-fondé de la décision administrative.

**Le Médiateur fédéral examine les dossiers de manière indépendante et, si nécessaire, il explique la réglementation complexe de manière compréhensible. Il contribue ainsi à une compréhension mutuelle entre le citoyen et l'administration.**

## 4. Gestion consciencieuse

Une **administration fiable** suppose que les administrations traitent les dossiers qui leur sont confiés de **façon consciencieuse**. Les citoyens sont en droit d'attendre que l'administration évalue leur situation de manière **individuelle**, que les **procédures soient correctement suivies** et que les décisions reposent sur des données **complètes et soigneusement examinées**. La **gestion consciencieuse n'est pas une simple exigence administrative, mais une condition nécessaire pour maintenir et renforcer la confiance légitime des citoyens dans une administration fiable**.

Les **plaintes** reçues par le Médiateur fédéral en 2025 montrent que cette **confiance peut être minée** lorsque les **dossiers ne font pas l'objet d'un suivi suffisant**, lorsque des **pratiques divergentes** se développent au sein d'une même administration ou lorsque les décisions ne **tiennent pas suffisamment compte de la situation concrète** de la personne concernée. Même dans un contexte de réglementation complexe et de forte charge de travail, il reste essentiel que les administrations organisent leur structure et leurs méthodes de travail de manière à **garantir la sécurité juridique et la prévisibilité**. En examinant les plaintes individuelles et en encourageant les améliorations structurelles, le Médiateur fédéral contribue à ce que les administrations **affinent leurs procédures et renforcent leurs services**.

### a) Gestion consciencieuse des demandes de visa et de séjour

Le Médiateur fédéral reçoit régulièrement des plaintes concernant le traitement des demandes de visa et de séjour par l'Office des étrangers (OE). Ces dossiers montrent que des **procédures minutieuses et un suivi cohérent sont essentiels** pour un traitement correct des demandes de visa et de séjour. Elles contribuent non seulement à la sécurité juridique des citoyens concernés, mais aussi à la **confiance** qu'ils peuvent placer dans une administration consciencieuse et fiable.

### ***Accélérer le traitement des demandes de visa grâce à un meilleur suivi***

Un premier problème concerne le suivi des **demandes de visa humanitaire**. L'OE les traite généralement dans leur ordre de réception. Les **délais de traitement** sont souvent **très longs** et peuvent atteindre plusieurs années. Lorsque l'OE refuse une demande et que le Conseil du Contentieux des Étrangers (CCE) annule ensuite cette décision de refus, cela dure encore plus longtemps : outre le temps nécessaire au CCE pour rendre son arrêt, le demandeur doit encore attendre une nouvelle décision de l'OE. L'OE s'efforce de rendre une nouvelle décision pour ces dossiers dans un « **délai raisonnable** » de trois à six mois, mais ne dispose d'**aucun système de suivi organisé**. Il en résulte que certains dossiers peuvent échapper à l'attention des collaborateurs. À la suite de l'intervention du Médiateur fédéral, l'OE a annoncé la création d'un **registre central** pour les arrêts du CCE relatifs aux visas humanitaires, afin de pouvoir repérer plus rapidement ces dossiers et d'assurer à chaque demande un **suivi correct et chronologique** après l'annulation de la décision de refus par le CCE.

### **Examiner consciencieusement les demandes de séjour après études**

Le Médiateur fédéral a également constaté des **pratiques divergentes** dans le cadre des **demandes de séjour après études**. Dans leur demande, les étudiants de pays tiers doivent prouver qu'ils disposent de **moyens de subsistance suffisants**. Dans certains dossiers, où les pièces justificatives étaient manquantes ou insuffisantes, des étudiants ont eu la possibilité de compléter leur dossier, tandis que l'OE a immédiatement refusé d'autres demandes. Ces **pratiques divergentes** ont créé une insécurité juridique pour les étudiants concernés. Après l'intervention du Médiateur fédéral, le service compétent a reçu pour **instruction** d'accorder désormais dans tous ces dossiers un délai de trente jours pour fournir une **nouvelle preuve** de moyens de subsistance avant de prononcer un refus définitif s'il y a lieu.

### **Motiver adéquatement après un examen individuel et consciencieux des demandes de visa étudiant**

Le Médiateur fédéral a aussi constaté des problèmes dans la **motivation de certaines décisions de refus de visas étudiants**, notamment pour des études dans des **écoles privées**. L'OE met en doute la crédibilité du projet d'études des étudiants qui s'inscrivent dans ces écoles privées. Il se fonde pour cela sur une analyse statistique du parcours d'anciens étudiants qui s'étaient inscrits dans la même école. Le Médiateur fédéral a rappelé à l'OE qu'il doit motiver **chaque décision administrative individuellement**, tant en droit qu'en fait ; l'OE ne peut pas utiliser des statistiques générales comme motivation principale, voire unique, pour refuser un visa. Il doit toujours tenir compte du **projet d'études spécifique** de l'étudiant et expliquer clairement dans quelle mesure ce projet est comparable à des dossiers antérieurs.



*Rosalie introduit une demande de visa pour étudier dans une école privée à Bruxelles. L'OE refuse le visa sur la base d'une analyse statistique qu'il a réalisée à partir des listes d'étudiants inscrits dans cette école les années précédentes. Il en conclut que la grande majorité de ces étudiants poursuit en réalité deux objectifs : soit ils souhaitent s'inscrire, après leur arrivée en Belgique, dans un établissement d'enseignement reconnu par les pouvoirs publics, soit ils souhaitent s'établir durablement sur le territoire belge, éventuellement de manière illégale. L'OE refuse le visa à Rosalie sur la seule base de cette analyse et ajoute expressément qu'il ne se prononce pas sur « la volonté réelle de l'intéressée de suivre cette formation en Belgique ».*



## **b) Amélioration de la procédure de recouvrement international des créances alimentaires**

Chaque année, le Médiateur fédéral reçoit quelques plaintes concernant des problèmes liés au **recouvrement des pensions alimentaires**. Il a transmis des informations à ce sujet à la Cour des comptes, qui a mené un audit de suivi sur le fonctionnement du Service des créances alimentaires. Parfois, des problèmes surgissent également lorsque la personne tenue de payer la pension alimentaire et celle qui doit la percevoir résident dans des **pays différents**. Il existe en Europe une réglementation spécifique à cet égard, qui **permet l'exécution d'une décision concernant une créance alimentaire dans un autre Etat membre de l'Union européenne (UE) que celui qui l'a rendue**. Ce mécanisme repose sur une coopération entre États membres de l'UE, coordonnée en Belgique par le **SPF Justice**.

Dans un dossier traité par le Médiateur fédéral, il est apparu qu'un **manque de suivi effectif** par le SPF Justice et une **collaboration insuffisante entre les autorités compétentes**, avaient conduit à l'absence d'avancées pendant une longue période et, finalement, à l'échec de la procédure de recouvrement entamée.

Cette plainte a mis en évidence la **nécessité de renforcer l'application concrète des règles existantes**.

À la suite de l'intervention du Médiateur fédéral, le SPF Justice a annoncé plusieurs mesures visant à **améliorer le traitement de ces dossiers**. À l'initiative du SPF Justice, un **guide pratique** a été élaboré à l'intention des avocats chargés de poursuivre l'exécution des décisions en matière de pensions alimentaires. Le SPF Justice travaille également à l'organisation de **formations spécifiques** et à un **meilleur suivi** des procédures. En collaboration avec le SPF Finances, un **groupe de travail** a également été constitué afin de renforcer la coopération, notamment pour la localisation des débiteurs d'aliments et l'identification de leurs revenus ou biens.

## 5. Corriger les erreurs

**U**ne **administration fiable** ne signifie pas qu'elle ne peut jamais commettre d'erreurs, mais bien qu'elle **reconnaît ses éventuelles erreurs en temps utile et y remédie de manière équitable**. Dans un contexte administratif souvent complexe, tant les citoyens que les services publics peuvent être confrontés à des malentendus, des imprécisions ou un manque d'information. Lorsque les citoyens agissent de bonne foi, ils sont en droit d'attendre que l'administration **tienne compte des circonstances concrètes de leur dossier et traite de manière proportionnée** les conséquences de ces situations.

Les plaintes reçues par le Médiateur fédéral en 2025 montrent que des problèmes surviennent souvent lorsque **les obligations administratives ne sont pas suffisamment claires** ou lorsque **les informations ne parviennent pas aux citoyens en temps utile**. Dans de tels cas, une application stricte des règles peut entraîner des conséquences disproportionnées par rapport à l'erreur commise et mettre à mal la confiance des citoyens dans l'action des institutions publiques.

En **examinant les dossiers de manière indépendante et en instaurant un dialogue** entre les citoyens et l'administration, le Médiateur fédéral peut contribuer à trouver une **solution équilibrée** permettant de corriger les erreurs et les malentendus et d'éviter des conséquences déraisonnables. La **correction des erreurs** permet non seulement de rétablir des situations individuelles, mais contribue également à garantir que l'administration agisse de manière **fiable et équitable**.



*Une ASBL a saisi le Médiateur fédéral après avoir reçu une amende TVA pour non-dépôt de déclaration de TVA. L'ASBL indiquait avoir correctement introduit sa déclaration trimestrielle selon la procédure habituelle et avoir reçu un accusé de réception.*

*Le Médiateur fédéral a pris contact avec le service TVA. La déclaration avait bien été introduite. Le problème était vraisemblablement lié au fait que la déclaration n'avait pas été valablement signée. Raison pour laquelle l'ASBL s'était vu infliger une amende de 300 euros, sans en avoir été informée au préalable.*

*Le Médiateur fédéral a constaté qu'il s'agissait d'une erreur et que l'ASBL avait agi de bonne foi. Ayant reçu l'accusé de réception, l'ASBL pouvait raisonnablement supposer qu'elle avait correctement introduit sa déclaration. C'est pourquoi le Médiateur fédéral a demandé à l'administration d'annuler l'amende. L'administration a accédé à cette demande : elle a rectifié la situation et l'ASBL a été dispensée de l'amende.*



*Elias déménage de la Flandre vers Bruxelles. À la suite d'un contrôle effectué quelque temps plus tard, l'Office national de l'emploi (ONEM) lui réclame le remboursement d'une partie de ses allocations de chômage. Après son déménagement à Bruxelles, Elias ne s'était pas inscrit auprès d'Actiris, ce qui est obligatoire pour les demandeurs d'emploi en Région de Bruxelles-Capitale.*

*L'ONEM avait signalé ce problème à plusieurs reprises à l'organisme chargé de verser les allocations d'Elias, mais ce dernier n'aurait jamais reçu cette information. Il ignorait donc qu'il n'était pas en règle. Avant son déménagement, il était inscrit auprès du VDAB (homologue d'Actiris en Flandre) et suivait toujours une formation professionnelle. Il partait donc du principe que sa situation administrative était en règle. Il s'adresse au Médiateur fédéral, qui examine son dossier à la lumière de l'obligation légale des organismes de paiement d'informer activement leurs membres de leurs droits et obligations.*

*En effet, l'ONEM avait signalé à plusieurs reprises à l'organisme de paiement d'Elias que celui-ci devait s'inscrire auprès d'Actiris, mais l'organisme de paiement n'en a jamais informé Elias. L'organisme de paiement affirme qu'Elias devait bel et bien être au courant de l'obligation de s'inscrire auprès d'Actiris, car des informations générales à ce sujet figurent sur les sites web des services concernés et sur les fiches de contrôle qu'Elias introduit chaque mois. Le Médiateur fédéral ne partage pas cette position. Dès qu'un organisme de paiement constate ou apprend qu'un chômeur, malgré des informations généralement accessibles, n'est peut-être pas au courant d'une obligation spécifique ou l'a peut-être mal comprise, il doit, sur la base de son devoir d'information, contacter son affilié afin de lui fournir des précisions. Elias aurait donc pu s'attendre à un accompagnement plus actif. Le Médiateur fédéral propose à l'organisme de paiement de prendre lui-même en charge les allocations de chômage récupérées auprès d'Elias afin que celui-ci puisse conserver ses allocations. L'organisme de paiement réexamine le dossier de manière approfondie et accepte la proposition du Médiateur fédéral.*

**En corrigeant ses erreurs, l'administration ne se contente pas de rétablir des situations individuelles, mais montre également qu'elle agit de manière fiable et équitable.**

## 6. La digitalisation ne peut exclure personne

La digitalisation des services publics offre des opportunités pour rendre les procédures administratives plus efficaces et plus accessibles. En même temps, elle comporte aussi de nouveaux défis. Les citoyens s'adressent régulièrement au Médiateur fédéral parce qu'ils rencontrent des difficultés avec les applications numériques des pouvoirs publics, voire se retrouvent complètement bloqués. Pour les personnes vulnérables sur le plan numérique en particulier, une procédure considérée comme simple peut, dans la pratique, devenir un obstacle insurmontable.

Le Médiateur fédéral souligne donc que la digitalisation doit toujours s'accompagner d'un soutien suffisant et d'alternatives à part entière pour ceux qui ne sont pas à l'aise avec les outils numériques. Ce n'est qu'ainsi que l'on pourra éviter que les citoyens soient exclus de l'exercice de leurs droits et préserver la confiance légitime dans une administration accessible et bienveillante.



*Esther remarque que son nom est mal orthographié sur la plateforme «Ma Santé». Cela l'inquiète et elle signale le problème au SPF Santé publique. Elle reçoit à plusieurs reprises une réponse similaire, assez standard, dans laquelle on lui explique, en termes plutôt techniques, comment elle peut corriger elle-même son nom via la plateforme CSAM. Esther a 79 ans et ne comprend pas les instructions. Elle fait savoir à plusieurs reprises au SPF Santé publique qu'elle ne parvient pas à effectuer cette modification elle-même. Finalement, elle contacte le Médiateur fédéral ; elle déplore l'absence de solution ou d'aide de la part de l'administration. Le Médiateur fédéral attire l'attention du SPF Santé publique sur la situation vulnérable de Esther : elle a 79 ans et dispose de compétences numériques limitées. Il demande s'il est possible de lui offrir une aide plus personnalisée, par exemple lors d'un rendez-vous au bureau, d'un contact téléphonique ou d'un appel vidéo. Finalement, une collaboratrice du SPF Santé publique contacte Esther par téléphone et lui explique oralement, étape par étape, comment faire modifier son nom sur la plateforme. Grâce à ces explications directes, Esther parvient à effectuer la correction.*

### a) Solutions alternatives pour les personnes vulnérables numériquement lors de la déclaration électronique du chômage temporaire

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2025, les personnes en **chômage temporaire** sont tenues d'introduire **obligatoirement par voie électronique** la **carte de contrôle** mentionnant les jours travaillés et non travaillés (dite « eC3.2 »). Ils ne peuvent plus utiliser de cartes de contrôle papier. Cela pose des difficultés aux chômeurs temporaires qui n'ont pas accès à Internet, ne peuvent pas utiliser l'application informatique requise ou ne savent pas ou pas suffisamment s'en servir.

Le Médiateur fédéral a reçu plusieurs plaintes de personnes sans emploi qui, en raison de cette nouvelle procédure, **ont rencontré des difficultés** pour introduire leur déclaration de période de chômage temporaire. Il a soulevé le problème auprès de l'Office national de l'emploi (ONEM). Celui-ci s'est dit conscient de la **fracture numérique**, mais a rappelé que l'introduction de la carte de contrôle numérique s'accompagnait de mesures d'accompagnement et de soutien suffisantes, telles que la présence de digicoachs dans les points de contact locaux de l'ONEM.

Les organismes chargés du paiement des allocations de chômage et le Centre interfédéral pour l'égalité des chances Unia ont également soulevé ce problème auprès de l'ONEM. Le Médiateur fédéral s'est régulièrement informé de l'état d'avancement du dossier et a continué à insister sur la nécessité d'une **solution structurelle** aux difficultés rencontrées lors de l'introduction numérique de la carte de contrôle.

En octobre 2025, l'ONEM a annoncé qu'une **solution** avait été trouvée : les chômeurs temporaires en situation de vulnérabilité numérique peuvent désormais introduire auprès du directeur de l'agence locale de l'ONEM une **demande motivée** visant à obtenir une **dérogation** au principe général de l'utilisation obligatoire des cartes de contrôle électroniques.

Il s'agit d'une dérogation à une obligation légale ; les services de l'ONEM examineront donc chaque fois minutieusement les motifs invoqués et la dérogation sera valable pour une durée maximale de 12 mois. Un renouvellement est toutefois possible.

L'ONEM examine par ailleurs d'autres solutions possibles pour venir en aide aux chômeurs temporaires qui ne sont pas en mesure de remplir la carte de contrôle par voie électronique. Il envisage par exemple le remplissage de la carte de contrôle **par procuration**.

Le Médiateur fédéral se réjouit qu'une solution ait été trouvée pour les citoyens qui l'ont contacté et que l'ONEM continue de prêter attention à la situation et de rechercher des solutions aux problèmes signalés. Il continue de souligner qu'il **doit toujours exister des alternatives suffisantes et adéquates aux canaux numériques**, afin que les groupes vulnérables (personnes en situation de pauvreté, travailleurs âgés, etc.) ne soient pas privés de leurs droits en raison de leurs possibilités numériques limitées.

## b) Offrir gratuitement des alternatives non numériques

Pour chaque entreprise en Belgique, un ou plusieurs codes « **NACE-BEL** » sont enregistrés dans la Banque-Carrefour des Entreprises (BCE), qui permet de classer les entreprises en fonction de leurs activités économiques. Ces codes permettent tant aux guichets d'entreprises qu'aux administrations telles que l'Office national de sécurité sociale (ONSS) et l'administration de la TVA de connaître le secteur dans lequel l'entreprise est active (par exemple : construction, commerce, services, etc.).

À la suite d'une réforme en 2025, les codes NACE-BEL ont été automatiquement mis à jour dans la BCE, mais cela a entraîné un certain nombre d'erreurs.

Le SPF Économie a reconnu le risque d'erreurs et a proposé aux entreprises **deux options** (une numérique et une non numérique) pour corriger un code erroné : les entreprises peuvent **corriger gratuitement le code en ligne** sur [myentreprise.be](https://myentreprise.be), ou elles peuvent s'adresser à un **guichet d'entreprises**, mais moyennant paiement (plus de 100 euros). Le SPF reconnaît également qu'il n'est pas toujours facile de s'y retrouver dans les applications numériques et souligne donc que le **service d'assistance est toujours prêt à accompagner par téléphone** les commerçants qui rencontrent des difficultés tout au long de la procédure.

Pour le Médiateur fédéral, il est important que la **possibilité de demander une assistance téléphonique soit explicitement mentionnée**, en particulier à ceux qui signalent des problèmes numériques. En effet, un citoyen ne devrait pas avoir à supporter les conséquences d'une erreur commise par l'administration. La plupart des entreprises peuvent effectuer elles-mêmes les modifications nécessaires en ligne, mais il doit toujours exister une **alternative non numérique**, sans que cela n'entraîne de frais supplémentaires.



*Jacques est un marchand de textile itinérant. Le code NACE-BEL que la BCE lui a attribué lors de la réforme automatique renvoie à un tout autre type d'activité. Il contacte d'abord le service d'assistance de la BCE, qui lui propose deux options pour corriger son code : la correction numérique gratuite ou l'aide (payante) de son guichet d'entreprises.*

*Jacques n'a personne dans son entourage qui puisse l'aider dans la procédure numérique gratuite et s'adresse dès lors à son guichet d'entreprises. Celui-ci corrige le code, mais Jacques doit payer 186,50 euros. Il n'est pas d'accord et souhaite se faire rembourser ce montant, car il s'agit d'une erreur dont il n'est pas responsable.*

*Le SPF Économie refuse le remboursement au motif que Jacques avait été correctement informé dès le départ des deux options, et affirme que le service d'assistance aurait pu l'aider par téléphone à modifier ses données sur [myentreprise.be](https://myentreprise.be), si Jacques en avait fait la demande.*

*Jacques n'est pas d'accord et dépose une plainte auprès du Médiateur fédéral. Ce dernier souligne auprès du SPF Économie qu'un citoyen ne peut être tenu responsable d'une erreur administrative sur laquelle il n'exerçait aucune influence. Il semble donc difficile de justifier que Jacques doive supporter les conséquences financières de cette correction. D'autant plus que le service d'assistance ne lui a pas spontanément proposé de bénéficier d'un accompagnement téléphonique gratuit pour la procédure numérique.*

## 7. Bien coopérer entre institutions

**D**ans un environnement administratif où de nombreuses institutions interviennent successivement ou conjointement dans le traitement d'un même dossier, la qualité du service rendu au citoyen dépend fortement d'une **coordination fluide et cohérente**. Lorsque cette collaboration ne se déroule pas de manière fluide, le Médiateur fédéral peut jouer un rôle important.

Grâce à sa position, le Médiateur fédéral parvient souvent à **mettre en relation les différentes autorités**, à relancer le **dialogue** lorsqu'il est bloqué et à signaler les **points de friction** qui conduisent à des erreurs, des retards ou des malentendus. Il est donc essentiel pour le Médiateur que les autres institutions soient disposées à **coopérer de manière constructive et rapide**, afin que les contacts entre administrations ne se traduisent pas par des formalités supplémentaires pour le citoyen et que celui-ci ne soit pas pénalisé par une coordination défaillante.

Dans plusieurs plaintes traitées par le Médiateur fédéral en 2025, celui-ci a joué un rôle de **pont** entre les institutions. Ce **rôle de liaison et de coopération entre les institutions** favorise non seulement le traitement des dossiers individuels, mais contribue également à un meilleur fonctionnement des services publics et au **rétablissement de la confiance** des citoyens dans ces services.



*Avec l'aide du service social du CPAS, Stéphanie introduit auprès de l'ONEM une demande de remise des allocations indûment perçues. Elle se trouve dans une situation financière très précaire qui rend impossible le remboursement des allocations qu'elle aurait apparemment perçues à tort.*

*L'ONEM répond immédiatement qu'il ne peut donner suite à la demande car Stéphanie n'a pas encore 35 ans. Il ne peut examiner que les demandes émanant de personnes âgées d'au moins 35 ans. Stéphanie se sent discriminée sur la base de son âge et dépose une plainte auprès du Médiateur fédéral. Celui-ci prend contact avec Unia, le centre d'expertise en matière de discrimination et d'égalité. Unia fait valoir qu'une distinction fondée sur l'âge n'est admissible que si l'administration poursuit ainsi un objectif légitime et si la règle mise en place est appropriée et nécessaire pour atteindre cet objectif. Sur la base de cet avis, le Médiateur fédéral demande à l'ONEM de préciser l'objectif concret qu'il poursuit en fixant cette limite d'âge et d'expliquer pourquoi l'application de cette limite serait appropriée et nécessaire.*

*Le comité de gestion de l'ONEM décide alors de ne plus utiliser l'âge du demandeur comme critère d'évaluation dans le cadre des demandes de remise. La bonne collaboration avec Unia a contribué à la décision du comité de gestion de l'ONEM de ne plus utiliser l'âge comme critère d'évaluation dans le cadre des demandes de remise. Désormais, tout le monde, quel que soit son âge, peut introduire une telle demande.*

## Octroi d'une allocation scolaire grâce à une collaboration réussie

Les données relatives aux revenus du SPF Finances servent souvent de source authentique pour déterminer si les contribuables ont droit à une aide (financière) supplémentaire. L'autorité flamande, par exemple, utilise ces données pour vérifier le droit à l'allocation scolaire. Lorsque les données relatives aux revenus sont erronées, des problèmes peuvent survenir lors de l'octroi de cette aide supplémentaire.

C'est ainsi que les enfants d'un couple n'ont pas reçu d'allocation scolaire supplémentaire en plus du montant de base du "Groeipakket" (les allocations familiales flamandes). Ils ont déposé une plainte auprès de la Médiatrice flamande, qui a contacté le Médiateur fédéral. Le couple s'était d'abord adressé au service social de leur commune, qui avait constaté que leur avertissement-extrait de rôle relatif à l'impôt des personnes physiques mentionnait un revenu deux fois supérieur à celui qu'il avait réellement perçu. Ces revenus – échangés par voie électronique entre le SPF Finances et l'administration flamande – étaient trop élevés pour que le couple puisse bénéficier automatiquement d'une allocation scolaire supplémentaire.

Le couple s'était trompé dans sa déclaration d'impôt et avait introduit une réclamation en temps utile, mais celle-ci avait été rejetée. Le SPF Finances n'a pas contesté qu'une erreur s'était produite, mais a estimé qu'il n'était pas nécessaire d'établir un avertissement-extrait de rôle rectificatif, parce que le résultat de l'imposition restait inchangé (0 euro d'impôt). Le couple n'a donc reçu aucun avertissement-extrait de rôle corrigé et le montant erroné (trop élevé) est resté inchangé dans le flux électronique de données fiscales entre le SPF Finances et l'administration régionale.

Une intervention humaine s'est donc avérée nécessaire. Elle a consisté à transmettre à l'administration flamande les montants de référence corrects qui avaient été communiqués au fisc lors de la réclamation. L'administration flamande a accepté ces montants, car ils provenaient de la source authentique (le SPF Finances). Finalement, le couple a reçu le montant supplémentaire de l'allocation scolaire auquel il avait droit pour ses trois enfants.



## 8. Des recommandations pour améliorer les pratiques administratives et la législation

### a) Suivi des recommandations relatives aux dossiers en matière sociale

#### **Recommandation concernant le remboursement volontaire des allocations dans le cadre de la réglementation du chômage**

Ces dernières années, le Médiateur fédéral a traité plusieurs plaintes de **personnés** risquant de devoir rembourser une part importante de leur pension parce qu'eux-mêmes ou leur conjoint **percevaient une allocation de l'Office national de l'Emploi (ONEM)** d'un montant inférieur à la part de la pension qu'ils devaient rembourser.

Le Médiateur fédéral a examiné le problème en collaboration avec le Médiateur pour les pensions. Ils estiment que la réglementation en matière de chômage devrait permettre aux citoyens de rembourser volontairement leurs allocations si cela leur permet d'obtenir ou de conserver une pension plus avantageuse. Ce qui permettrait aux citoyens de **bénéficier de leurs droits sociaux de manière optimale**. Cette possibilité existe déjà dans la réglementation en matière de maladie et d'invalidité.

L'ONEM a indiqué qu'il partageait l'**analyse du Médiateur fédéral** et qu'il examinerait, avec le ministre de l'Emploi, comment ils pourraient mettre en œuvre cette **recommandation**. Le ministre a **confirmé** à son tour qu'il demanderait à l'administration d'analyser la recommandation et que, sur cette base, il prendrait l'**initiative appropriée** pour aboutir à une solution équilibrée

#### **Rapport et recommandations concernant les problèmes persistants liés au paiement des allocations de chômage**

Depuis plusieurs années déjà, le Médiateur fédéral reçoit un **grand nombre de plaintes** concernant les **services fournis par les organismes de paiement des allocations de chômage**. En collaboration avec ces organismes et avec l'Office national de l'Emploi (ONEM), il a donc examiné les causes de ces problèmes persistants et les solutions possibles. Cela a donné lieu à un **rapport**, qu'il a publié le 28 janvier 2025 et dans lequel il a formulé un certain nombre de recommandations. Il a notamment recommandé de simplifier la réglementation en matière de chômage et de poursuivre la numérisation des procédures, de rendre l'octroi des allocations plus accessible et de doter les organismes de paiement de ressources suffisantes. Il a en outre proposé d'éviter que les chômeurs ne perdent leur droit aux allocations à cause de l'introduction tardive de leur dossier.

Le rapport a été mentionné dans une **proposition de résolution** visant à rendre le Comité de gestion de la Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage plus performant, plus inclusif et plus représentatif et il a donné lieu à plusieurs **questions parlementaires écrites**. Il a également été mentionné dans une **proposition de loi** relative à la modernisation du paiement des allocations de chômage, pour lequel le Médiateur fédéral a rendu un **avis** en octobre 2025.



Dans la pratique, les **problèmes et constats semblent toujours d'actualité**. Le Médiateur fédéral continue de recevoir de nombreuses plaintes concernant les organismes de paiement et les problèmes signalés restent les mêmes : il s'agit toujours de la prestation de services par les différents organismes de paiement ou de chômeurs qui perdent des allocations et/ou des droits dérivés à cause des longs délais de traitement de leur demande par l'organisme de paiement.

Une solution **s'impose donc d'urgence**. Le Médiateur fédéral invite dès lors l'ensemble des organismes et instances impliquées dans la réglementation chômage à **poursuivre la recherche de la solution la plus optimale** aux problèmes constatés dans son rapport. Le citoyen doit être au centre de cette démarche : chaque chômeur a droit à un service de qualité, accessible et dans les délais, qui lui permette de percevoir les allocations auxquelles il a droit. **C'est essentiel pour préserver la confiance dans l'administration**.



**Le Médiateur fédéral continue de recevoir des plaintes concernant les organismes de paiement des allocations de chômage.**

### ***Rapport et recommandations sur les primes énergie***

Entre l'automne 2021 et le printemps 2023, le gouvernement a instauré des primes énergie afin de compenser la hausse des coûts de l'énergie. Bien que la plupart des citoyens aient correctement perçu leurs primes énergie, le Médiateur fédéral a également constaté de nombreux **problèmes** qu'il a pointés dans un rapport sur les primes énergie qu'il a publié début 2024. Il a également formulé plusieurs **recommandations**, notamment celle de mettre à disposition les moyens nécessaires pour payer effectivement toutes les primes énergie octroyées. Ce qui a finalement été le cas au cours du mois de juin 2025.

Malheureusement, cela ne signifie pas que tous les citoyens qui avaient en principe droit à une prime l'ont effectivement reçue. Pour un certain nombre de situations spécifiques, aucune solution n'a pu être trouvée, malgré les recommandations du Médiateur fédéral. Celui-ci appelle donc à **tirer les enseignements nécessaires** des problèmes rencontrés lors de l'octroi des primes énergie, afin que, lors d'éventuelles mesures de crise dans le futur, **aucun citoyen ne soit victime de lacunes législatives ou de problèmes organisationnels** au sein d'une administration et que chaque citoyen reçoive ce à quoi il a droit.

## **b) Suivi des recommandations relatives aux dossiers en matière de migration**

### ***Respecter l'Intérêt supérieur de l'enfant***

À la suite de plaintes adressées au Médiateur fédéral concernant la pratique de l'Office des étrangers (OE) consistant à demander à l'administration communale de **modifier**, dans le Registre de la population, **la nationalité belge** d'un enfant né en Belgique de parents d'origine palestinienne, il a formulé en 2023 une recommandation afin de **rappeler à l'OE qu'il n'a aucune compétence en matière de nationalité**. L'OE a partiellement rencontré cette recommandation en 2024 : il ne donne plus instruction aux officiers de l'état civil pour qu'ils modifient la nationalité d'un enfant né en Belgique de parents étrangers, qui lui a été attribuée en application de l'article 10 du Code de la nationalité belge. Toutefois, dans la pratique, **l'OE continue de contester la nationalité belge de ces enfants en continuant d'adresser des courriers à l'officier de l'état civil, et même au parquet, pour lui demander d'intervenir auprès de l'officier de l'état civil, et en suspendant pour cette raison sa décision concernant les demandes de séjour** introduites par leur(s) parent(s).

Le Médiateur fédéral a donc formulé en janvier 2025 deux nouvelles recommandations, visant à garantir que les enfants belges puissent jouir pleinement de leurs droits, en particulier le droit de vivre avec leurs parents, en garantissant le droit de séjour de ces derniers et en statuant sur cette demande de séjour dans les délais légaux. Il s'appuie à cet égard sur l'article 3.1 de la Convention des droits de l'enfant et l'article 22bis de la Constitution, qui stipulent tous deux que, dans toutes les décisions qui concernent les enfants, l'Intérêt supérieur de l'enfant doit être une considération primordiale.

En 2025, le Médiateur fédéral a ouvert **7 nouveaux dossiers** concernant le délai de traitement d'une demande de séjour introduite par les parents d'un enfant belge sur la base de l'article 10 du Code de la nationalité belge. Dans certains dossiers, l'OE a indiqué attendre une réponse du parquet, alors que le délai légal de traitement était déjà écoulé.

Dans un arrêt du 1er juillet 2025, le Conseil du Contentieux des Étrangers (CCE) a estimé que la position de l'OE concernant la nationalité de l'enfant **ne peut porter atteinte aux compétences de l'officier de l'état civil**. Le CCE souligne que **l'OE n'a pas le droit de ne pas reconnaître la nationalité belge** d'un enfant qui a été reconnu comme Belge par l'officier de l'état civil. Depuis lors, des tribunaux de première instance ont également **condamné le retrait de la nationalité belge** par les officiers de l'état civil sur la base d'instructions de l'OE. Ils soulignent que l'OE n'est pas compétent en la matière et insistent sur le fait que ces décisions portent atteinte à la sécurité juridique et **ne tiennent pas suffisamment compte de l'Intérêt supérieur de l'enfant**.

Ces décisions **confirment les recommandations** du Médiateur fédéral qui, malgré son insistance auprès de l'OE, n'a toujours pas reçu de réaction sur ce point.



### **Recommandation sur la durée de validité du titre de séjour des étudiants cherchant un emploi ou voulant créer une entreprise**

Le droit européen permet aux étudiants originaires de pays hors Union européenne d'obtenir, après leurs études, un **titre de séjour de neuf mois minimum pour chercher un emploi ou créer une entreprise**. Le Médiateur fédéral a reçu plusieurs plaintes d'étudiants qui étaient autorisés à séjourner en Belgique sur cette base, mais qui ont obtenu un titre de séjour d'une durée de validité inférieure à neuf mois. C'est pourquoi, en mai 2024, il a adressé une *recommandation* à la secrétaire d'État à l'Asile et à la Migration ainsi qu'à l'OE afin de veiller à ce 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 valable au minimum neuf 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 réagi positivement à cette recommandation. Dans une lettre du **6 février 2026**, la ministre de l'Asile et de la Migration confirme que la **réglementation sera modifiée** :

- la carte A, délivrée pour une durée d'un an après les études afin de chercher un emploi ou de créer une entreprise, sera valable au minimum 9 mois à compter de sa date de délivrance ;
- la période couverte par l'annexe 15 (document papier valable 45 jours – renouvelable deux fois – et destiné à permettre au demandeur de séjourner temporairement en attendant une décision de l'OE) ne sera plus prise en compte dans le calcul de ces 9 mois.

La ministre s'engage également à mettre en œuvre ces modifications à court terme.



### c) Suivi des recommandations relatives aux dossiers en matière fiscale

#### **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 dans la Région de Bruxelles-Capitale ou en Wallonie.

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

En 2024, **six des neuf recommandations du rapport d'enquête avaient été rencontrées**. En 2025, la recommandation concernant l'**application uniforme de la remise de l'amende** a pratiquement été mise en œuvre ; l'administration a harmonisé les critères d'application de cette remise. Les **deux recommandations** concernant l'**envoi d'un rappel** (visant à mieux informer le citoyen) ont en revanche été **rejetées** en 2025 par le SPF Finances, malgré l'accord de principe qu'il avait donné au Médiateur fédéral en 2022. Ce refus s'explique par des choix en matière d'affectation des moyens, compte tenu de la régionalisation envisagée de l'exercice de la compétence fiscale concernée.

Le Médiateur fédéral **reste convaincu** de l'utilité de l'envoi d'une lettre de rappel et en informera ses collègues en Wallonie et, le cas échéant, à Bruxelles (la Région bruxelloise n'a pas encore demandé à gérer elle-même les droits d'enregistrement) afin qu'ils puissent évaluer s'il est judicieux de suivre ces recommandations.

### d) Suivi de la recommandation adressée au SPF Justice concernant le remboursement des amendes routières

En 2017, le SPF Justice a entamé la **numérisation et l'automatisation** des processus de recouvrement des **amendes routières**.

Cette mise en œuvre s'est accompagnée d'un certain nombre de **problèmes techniques**. Le Médiateur fédéral a reçu de nombreuses plaintes de citoyens qui avaient payé **une amende à tort, en trop ou deux fois**, mais n'avaient pas obtenu le remboursement du trop-perçu. Il a donc formulé en 2018 une **recommandation** à l'intention du SPF Justice afin que les montants trop perçus ou perçus indûment sur le compte de la plateforme de gestion des amendes *Just-On-Web* soient remboursés dans un délai de 20 jours.

Cette recommandation a été **rencontrée** : la plateforme de gestion des amendes a adapté ses processus internes en 2025. Ce n'est que lorsque le remboursement dépasse 500 euros – ce qui ne concerne qu'environ 10 % des dossiers – que le délai d'attente peut encore dépasser 20 jours. Le SPF Justice établit désormais un récapitulatif clair des amendes et le transmet au SPF Finances. Ce dernier doit d'abord vérifier s'il existe des dettes en suspens avant de pouvoir procéder au remboursement. Le Médiateur fédéral ne reçoit désormais presque plus de plaintes concernant les amendes routières.



**3**

**Signaux issus des signalements**



- 1 **EVALUER ET OPTIMISER LA LÉGISLATION EN MATIÈRE DE LANCEURS D'ALERTE**
- 2 **EXTENSION DU RÉGIME DES LANCEURS D'ALERTE**
- 3 **ZOOM SUR LES SIGNALEMENTS ET LES ENQUÊTES**
- 4 **LA PROTECTION DES LANCEURS D'ALERTE**
- 5 **SUIVI DES RECOMMANDATIONS**

Dans cette partie de son rapport annuel, le Médiateur fédéral met en lumière les principaux **défis et les progrès** réalisés depuis l'entrée en vigueur des lois sur les lanceurs d'alerte, en tirant profit de **l'expérience de son Centre Intégrité**. Il formule à cet égard **des propositions concrètes** visant à optimiser encore le système, afin que les lanceurs d'alerte soient non seulement entendus, mais aussi efficacement protégés et soutenus. En se concentrant sur le suivi des atteintes à l'intégrité et des violations de la législation, ainsi que sur le renforcement des droits des lanceurs d'alerte, le Médiateur fédéral souhaite contribuer à une gouvernance intègre et à un environnement de signalement plus sûr pour tous.

Il aborde également plus en profondeur les **signaux issus des signalements** des lanceurs d'alerte, **la protection des lanceurs d'alerte** et le **suivi de ses recommandations**.



# 1. Evaluer et optimiser la législation en matière de lanceurs d’alerte

La transposition en droit belge de la *directive européenne relative aux lanceurs d’alerte* a constitué un **pas en avant important pour promouvoir la bonne gouvernance et encourager une culture de la parole dans les secteurs public et privé**. Comme l’a déjà souligné le Médiateur fédéral dans son *Mémoire*, l’application de la législation relative aux lanceurs d’alerte a mis en lumière un **certain nombre de défis et de lacunes**. Ceux-ci compliquent la mise en œuvre du dispositif et ont une incidence sur la protection des lanceurs d’alerte.

Sur la base de l’**expérience de son Centre Intégrité** en matière de réception et d’examen des signalements, de conduite d’enquêtes et de protection des lanceurs d’alerte contre des mesures de représailles, le Médiateur fédéral a dressé un **aperçu de ces problèmes** et a également élaboré une **proposition de modification du cadre législatif** ainsi qu’une proposition d’amélioration de la protection des lanceurs d’alerte.

Il a transmis cet aperçu et cette proposition en décembre 2025 aux ministres compétents, à titre de contribution à l’évaluation qu’ils doivent réaliser deux ans après l’entrée en vigueur de *la loi sur le secteur privé* et de *la loi sur le secteur public*. Cette contribution du Médiateur fédéral reprend **ses observations et ses réflexions** concernant la législation fédérale relative aux lanceurs d’alerte et propose également **des adaptations** destinées à clarifier le cadre légal, à renforcer l’accessibilité pour les lanceurs d’alerte et à rendre l’application de la législation par les institutions compétentes plus efficace.

Le Médiateur fédéral a également remis un *rapport* contenant ses conclusions et propositions au président de la Chambre des représentants.

## a) Remarques et considérations à propos de la législation sur les lanceurs d’alerte



### Transposition fragmentée de la directive relative aux lanceurs d’alerte en Belgique

Le législateur belge a opté pour une transposition multiple de la directive européenne. Il a ainsi introduit **des textes législatifs distincts** pour le **secteur public fédéral et le secteur privé**, ce qui a entraîné des différences importantes entre ces deux lois sur les lanceurs d’alerte. En 2025, un régime spécifique en matière de lanceurs d’alerte a également été mis en place pour la **Chambre des représentants et le Sénat**.

Ces différences entre les lois sur les lanceurs d’alerte se reflètent notamment dans le **champ d’application matériel**. Dans le secteur public fédéral, ce champ d’application est plus large que dans le secteur privé. Ainsi, les situations mettant en cause l’intérêt général ou portant atteinte à l’intégrité ne relèvent pas de la loi applicable au secteur privé. Cette loi ne s’applique par exemple pas non plus aux dossiers de corruption.

En outre, certaines personnes morales du secteur privé ont mis en place des canaux internes de signalement qui couvrent un éventail d’infractions plus large que les 14 domaines prévus par la loi sur le secteur privé. Toutefois, ce type de signalements internes ne bénéficierait a priori pas de la protection offerte par cette loi, puisqu’il concerne des faits qui ne relèvent pas du champ d’application légal des 14 domaines.

La directive sur les lanceurs d’alerte a également été transposée au moyen de différents instruments normatifs au **niveau des entités fédérées**. Afin d’éviter un « vide juridique » résultant de ces transpositions divergentes, la loi sur le secteur privé joue un rôle de « **filet de sécurité** » ou de « **loi résiduaire** ».

Cette loi s’applique donc lorsqu’il n’existe aucune autre législation spécifique en matière de protection des lanceurs d’alerte.

Cette multiplicité de législations, comportant des dispositions divergentes — telles que des champs d’application matériels différents et la possibilité ou non de faire un signalement anonyme —, combinée à la fonction de filet de sécurité de la loi sur le secteur privé, rend la législation **particulièrement complexe** et peut contrarier une **protection effective des lanceurs d’alerte**.




### Absence de protection en cas de signalement informel

Les auteurs de signalements ne sont pas protégés lorsqu’ils signalent des faits de manière « **informelle** ». Il s’agit de signalements internes adressés à des collègues ou à des supérieurs hiérarchiques, sans que l’auteur n’utilise un canal officiel ou avant qu’il n’utilise un canal officiellement reconnu. Dans la pratique, il s’avère que certains auteurs de signalements sont déjà victimes de mesures négatives ou de représailles dès la première fois qu’ils font part de leurs soupçons à des collègues ou à des supérieurs hiérarchiques, avant même d’avoir introduit un signalement formel. Ils ne bénéficient dès lors d’**aucune protection légale**, leur initiative ne constituant pas encore un signalement officiel.



### Traitement des signalements externes dans le secteur privé par le coordinateur fédéral et les autorités compétentes

Dans le secteur privé, le lanceur d’alerte peut introduire un signalement auprès du coordinateur fédéral ou d’une autorité compétente. De ce fait, **un même signalement est parfois fait auprès de différentes autorités compétentes et du**



**coordinateur fédéral**, sans que ceux-ci aient nécessairement connaissance du fait que le signalement a été introduit auprès de chacun d'entre eux. Cela peut poser plusieurs **problèmes** : multiplication des procédures, charge de travail inutile pour les autorités concernées et divergences éventuelles entre les autorités quant à l'appréciation de la recevabilité ou du soupçon raisonnable. Cela nuit à la cohérence et à l'efficacité du traitement des signalements.



### **Répartition des compétences entre l'autorité fédérale et les autorités régionales en matière de dossiers de protection**

La loi applicable au secteur privé prévoit qu'un lanceur d'alerte peut toujours se prévaloir des mesures de protection prévues par cette loi si celles-ci sont plus favorables.

Cela peut par exemple avoir pour conséquence qu'un lanceur d'alerte qui introduit un signalement dans le cadre d'une réglementation régionale s'adresse au Médiateur fédéral pour obtenir une protection, car les mesures de protection prévues pour le secteur privé sont plus favorables que celles prévues par la réglementation régionale. Pour le Médiateur fédéral, il pourrait toutefois s'avérer difficile d'offrir cette protection à l'égard d'une institution soumise à la réglementation régionale, en raison de l'absence d'une coopération clairement définie entre les services compétents.



## b) Propositions d'adaptation et d'amélioration de la législation sur les lanceurs d'alerte

Afin de **garantir une protection uniforme et efficace**, le Médiateur fédéral plaide en faveur d'une clarification de la répartition des compétences entre les différents niveaux et d'une simplification de la réglementation en matière de signalements. De telles adaptations contribueraient à **renforcer la cohérence, la clarté et l'efficacité** de la réglementation belge tout en répondant aux objectifs de la directive sur les lanceurs d'alerte, à savoir **offrir une protection étendue et fiable aux personnes qui signalent des atteintes à l'intérêt général**.

Par ailleurs, le Médiateur fédéral plaide en faveur d'une **protection** des lanceurs d'alerte lorsqu'ils ont, avant de procéder à un signalement officiel, effectué un **signalement informel**, par exemple auprès de collègues et/ou de supérieurs hiérarchiques. Car, même à ce stade, ils courent déjà le risque d'être victimes de représailles.

Afin d'éviter que les lanceurs d'alerte ne fassent le même signalement auprès de différentes autorités et/ou du coordinateur fédéral, on pourrait envisager de **mettre en place un canal unique pour la réception des signalements externes au sein du Centre Intégrité du Médiateur fédéral**. Ce canal pourrait alors examiner au préalable – avant que les signalements ne soient transmis aux autorités compétentes – la recevabilité des signalements, et informer l'auteur de signalement s'il obtient le statut de lanceur d'alerte et bénéficie donc d'une protection. La mise en place d'un tel canal unique permettrait également d'**alléger la pression sur les autorités compétentes** et d'uniformiser l'**application** des critères de recevabilité et de la notion de « soupçon raisonnable ». Pour le **lanceur d'alerte**, cela signifierait également une **simplification**, car il n'aurait plus à déterminer lui-même auprès de quelle autorité il doit introduire son signalement.

Outre ces remarques et considérations générales, le Médiateur fédéral a également formulé **des propositions concrètes de modifications législatives** visant à améliorer la législation relative aux lanceurs d'alerte et sa mise en œuvre pratique.



### Aperçu de propositions concernant la loi du secteur public fédéral

- **Clarifier la portée du respect des droits de la défense**

La loi du 8 décembre 2022 prévoit actuellement que le canal de signalement externe qui mène et coordonne l'enquête respecte les **droits de la défense**, alors que les enquêtes menées par le Médiateur fédéral n'ont pas de caractère judiciaire ou disciplinaire, mais se limitent à l'établissement des faits en vue du respect de la réglementation et de la formulation de recommandations. Cela peut **prêter à confusion** pour les personnes impliquées dans la procédure quant aux droits dont elles peuvent se prévaloir.

Le Médiateur fédéral propose donc de clarifier la notion de *droits de la défense* et de souligner que leur **respect ne porte pas atteinte** à la **confidentialité** de l'enquête et à l'identité de l'auteur de signalement – ce qui est d'ailleurs une exigence légale.

- **Supprimer la suspension du traitement d'une plainte pour représailles lorsqu'une procédure judiciaire ou administrative est engagée**

Les lanceurs d'alerte qui bénéficient d'une protection et estiment être victimes de représailles ou menacés de représailles peuvent introduire une plainte auprès du canal de signalement externe, mais ils peuvent également s'adresser aux **instances judiciaires compétentes**. Actuellement, la loi prévoit que le canal de signalement externe doit **suspendre le traitement de la plainte dès qu'une procédure judiciaire est engagée**. Étant donné que la procédure de protection extrajudiciaire permet de parvenir à une solution **rapidement et à moindre coût**, le Médiateur fédéral propose de supprimer cette obligation de suspendre, afin que le canal de signalement externe puisse **poursuivre la procédure de médiation extrajudiciaire** même si une procédure judiciaire est en cours – comme c'est également le cas dans la réglementation applicable au secteur privé.



## Aperçu de propositions concernant la loi du secteur privé

- Clarifier la notion de « fraude sociale »

*Comme le montrent les chiffres*, la fraude sociale reste le domaine pour lequel le Médiateur fédéral reçoit le **plus grand nombre de signalements**. Toutefois, la législation ne définit pas clairement ce que recouvre cette notion. Il en résulte que les autorités compétentes en matière de fraude sociale et le Médiateur fédéral, en tant que coordinateur fédéral, **n'interprètent et n'appliquent pas toujours le concept de fraude sociale de la même manière**.

Certaines autorités adoptent une **interprétation large** de cette notion, tandis que d'autres plaident en faveur d'une **approche plus restrictive**. Afin de garantir une **application uniforme et cohérente** de la loi, d'assurer la **sécurité juridique** et de renforcer la **protection** des personnes qui signalent des infractions en matière de fraude sociale, il est essentiel de clarifier la notion de « fraude sociale » dans la législation applicable au secteur privé.

- Limiter le champ d'application de la loi aux situations portant atteinte à l'intérêt général

La loi sur le secteur public limite le champ d'application aux *actes ou omissions qui constituent une menace pour ou une atteinte à l'intérêt général*. Cette limitation est **essentielle** pour **assurer un fonctionnement effectif et ciblé de la loi**. Elle permet d'éviter que le canal de signalement ne soit submergé de signalements qui ne concernent que l'intérêt personnel ou individuel de l'auteur de signalement. Le Médiateur fédéral propose donc d'intégrer également cette restriction dans la loi sur le secteur privé.

En plaçant l'intérêt général au centre, on garantit une **application uniforme et cohérente** de la loi, ce qui contribue à la **sécurité juridique** et à une **protection renforcée** des lanceurs d'alerte.

De plus, cette approche rencontre pleinement celle de la directive sur les lanceurs d'alerte, qui met spécifiquement l'accent sur la protection de l'intérêt général, et évite les divergences d'interprétation et d'application entre les différentes autorités et instances.

## 2. Extension du régime des lanceurs d'alerte

**D**epuis le 8 décembre 2025, le Médiateur fédéral est également *le canal de signalement externe pour les signalements des lanceurs d'alerte au sein de la Chambre des représentants et du Sénat*. La loi du 27 mars 2025 visant à transposer la directive (UE) 2019/1937 du Parlement européen et du Conseil du 23 octobre 2019 sur la protection des personnes qui signalent des violations du droit de l'Union, en ce qui concerne la Chambre des Représentants et du Sénat instaure un régime autonome de protection des lanceurs d'alerte pour ces organes.

Il y a de nombreux **parallèles** avec le régime applicable au secteur public fédéral. Ainsi, le régime ne s'appliquera que lorsque le lanceur d'alerte aura obtenu des informations sur des violations dans un **contexte professionnel**. En outre, le lanceur d'alerte a le **choix** de signaler les faits via un **canal interne ou externe**. La **divulcation publique** reste également une possibilité.

Il y a tout de même quelques **différences**. Il n'est par exemple **pas possible de faire un signalement anonyme** et les éventuels lanceurs d'alerte de la Chambre et du Sénat **ne peuvent pas**, notamment en raison de l'indépendance du pouvoir législatif, **faire appel à la procédure de protection extrajudiciaire auprès du Médiateur fédéral**, ni à certaines **mesures de soutien** de l'Institut fédéral des droits humains (IFDH), telles que l'aide psychologique ou l'aide financière dans le cadre de procédures judiciaires. Une autre différence importante réside dans le fait que, selon la réglementation applicable à la Chambre et au Sénat, **seules les informations relatives à des violations dans les 12 domaines couverts par la directive européenne** peuvent être signalées (par exemple, les signalements liés aux marchés publics). La réglementation applicable au secteur public fédéral est beaucoup plus large et permet de signaler toute violation de l'intégrité au sein d'une instance publique fédérale.



### 3. Zoom sur les signalements et les enquêtes

#### Les signalements

En 2025 également le *nombre de signalements introduits auprès du Médiateur fédéral a continué d'augmenter*, notamment dans le **secteur privé** ; dans le secteur public, ce nombre reste stable. Le nombre de signalements **irrecevables** dans le secteur privé reste élevé, principalement en raison de l'absence de contexte professionnel. En 2025, le Médiateur fédéral a déployé *différents efforts* pour diminuer ce nombre.

La part de **signalements anonymes** reste constante mais assez élevée, ce qui indique que la préservation de la confidentialité de leur identité est très importante pour les lanceurs d'alerte. Pour eux, le Médiateur fédéral a mis en place un **outil spécifique** lui permettant de communiquer avec le lanceur d'alerte anonyme afin de lui demander les informations manquantes et de pouvoir assurer le suivi du signalement en toute confidentialité.

#### Les enquêtes

En 2025, le Centre Intégrité a **clôturé cinq enquêtes**, ouvertes à la suite de quatre signalements concernant le secteur public et d'un signalement concernant le secteur privé.

Dans chaque enquête, le Médiateur fédéral évalue s'il y a **une atteinte à l'intégrité** (secteur public) **ou une violation de la législation** (secteur privé). Le cas échéant, il formule **des recommandations** dans le rapport d'enquête, non seulement lorsqu'une violation est constatée, mais aussi lorsque l'enquête révèle que certains aspects de l'organisation sont susceptibles d'être améliorés. Ces recommandations ont pour objectif d'**améliorer le fonctionnement de l'organisation concernée** et de **limiter le risque** que surviennent des **problèmes similaires à l'avenir**.



## a) Constats issus d'enquêtes sur l'utilisation abusive de ressources de l'organisation

### Non-respect de la réglementation du travail à l'Hôpital militaire Reine Astrid (HMRA)

Le Médiateur fédéral a examiné un signalement concernant le non-respect de la **réglementation du travail** au sein de l'Hôpital militaire Reine Astrid (HMRA). Les militaires exerçant la profession de médecin doivent consacrer un certain pourcentage de leur temps de travail à des activités de formation complémentaires (AFC) dans un hôpital civil afin de maintenir leurs compétences à niveau. Pour les chirurgiens et les anesthésistes, le pourcentage de référence est de 50 % de leur temps de travail. Ils doivent enregistrer ces journées d'AFC.

Le Médiateur fédéral a constaté qu'un certain nombre de médecins militaires n'enregistraient pas ces jours d'AFC. Il en découlait qu'ils percevaient indûment des chèques-repas pour les jours où ils ne travaillaient pas à l'hôpital militaire, et que l'hôpital ne disposait d'aucune information quant à leur disponibilité pour le HMRA. Cette situation n'était pas non plus conforme aux conditions d'assurance. L'enquête montre que le non-enregistrement des jours d'AFC conduit certains médecins militaires à abuser du système et à ne remplir que sporadiquement, voire pas du tout, leur mission pour la Défense, alors qu'ils exercent un emploi à temps plein ou plus dans un hôpital civil. Cela s'est produit avec l'accord de la hiérarchie. Le Médiateur fédéral a donc constaté une **atteinte à l'intégrité**, car il y a eu abus des ressources de l'organisation.

Il a par ailleurs constaté que l'hôpital militaire fait appel à des médecins civils pour pallier la pénurie de médecins militaires. Dans près de la moitié des cas, ces médecins sont engagés en tant qu'indépendants sans respecter la loi sur les marchés publics. Pour certains médecins civils, il pourrait en outre s'agir d'une situation de faux travail indépendant. En conséquence, une **atteinte à l'intégrité** a également été constatée pour cet aspect.

Le Médiateur fédéral a formulé **cinq recommandations** visant à évaluer la réglementation ainsi que les mécanismes de contrôle interne, et à les adapter lorsque cela s'avère nécessaire.

### Irrégularités au sein du SPF Santé publique

Le Médiateur fédéral a mené une enquête au sein du SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement. Le Médiateur fédéral a constaté **plusieurs atteintes à l'intégrité** au cours de cette enquête. Celles-ci portaient sur :

- L'usage abusif de véhicules de service : l'enquête montre que la nouvelle Car Policy, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2025, apporte désormais une réponse concrète aux manquements constatés.
- Des notes de frais de restauration : il s'agissait notamment de frais de restaurant non autorisés, incluant des repas en interne et des boissons alcoolisées.
- Le non-respect des règles de cumul concernant des formations rémunérées, en ce compris l'absence d'autorisation pour l'exercice d'une activité accessoire rémunérée.
- Un conflit d'intérêts lié à des activités privées dans lequel une organisation privée a été favorisée au détriment du SPF, dans le cadre d'un congrès organisé à Bruxelles.

Le Médiateur fédéral a formulé **cinq recommandations** afin de mieux définir les règles relatives aux frais de restaurant et aux dépenses de représentation, de clarifier le mandat du membre du personnel du SPF au sein de l'organisation privée, d'établir des instructions internes pour l'organisation d'événements et de déterminer à partir de quel montant une autorisation préalable est requise pour faire appel au service interne de catering.

## b) Constats issus d'enquêtes sur des conflits d'intérêts

### Possible partialité au sein du SPF Mobilité et Transports

Le Médiateur fédéral a reçu un signalement concernant une possible (ou une **apparence de**) **partialité** : un collaborateur du **SPF Mobilité et Transports** aurait cumulé des fonctions et un deuxième collaborateur serait intervenu dans le dossier individuel d'une connaissance en vue d'un traitement prioritaire. À l'issue de l'enquête, le Médiateur fédéral n'a constaté aucune atteinte à l'intégrité concernant le premier aspect du signalement. Rien n'indiquait que le collaborateur avait tiré un quelconque avantage personnel, influencé une décision ou exercé ses fonctions de manière non impartiale et non objective. L'autorisation de cumul actuelle ne couvre toutefois pas suffisamment le risque d'apparence de partialité. C'est pourquoi le Médiateur fédéral a formulé la **recommandation** de réexaminer l'autorisation de cumul et, à tout le moins, de renforcer les conditions de cumul. En ce qui concerne le deuxième aspect du signalement, le Médiateur fédéral a toutefois constaté une **atteinte à l'intégrité**. Le collaborateur était intervenu dans le dossier de sa connaissance, ce qui avait accéléré son traitement. Cela signifie que le principe d'égalité a été violé.

## c) Constats issus d'enquêtes sur le respect de la législation relative aux marchés publics

### Conflit d'intérêts lors de l'attribution de formations à un centre de formation

Un collaborateur du SPF BOSA, chargé d'organiser une procédure d'attribution pour l'organisation de formations, avait indiqué avoir travaillé auparavant dans l'une des entreprises candidates au marché public. L'enquête menée par le Médiateur fédéral a révélé que les responsables n'avaient pas pris de mesures efficaces pour remédier à ce conflit d'intérêts. Ils avaient toutefois supprimé le nom du collaborateur des documents officiels relatifs à l'attribution du marché afin d'éviter toute apparence de conflit d'intérêts. Le collaborateur avait cependant participé à l'ensemble du processus d'attribution de la formation. L'entreprise pour laquelle le collaborateur avait travaillé s'est finalement avérée être la lauréate de la procédure. Le Médiateur fédéral a conclu qu'il y avait eu une atteinte à l'intégrité, car **la législation sur les marchés publics n'avait pas été respectée**.

Le Médiateur fédéral a **recommandé** au SPF BOSA d'élaborer une procédure interne ou un guide pour la passation des marchés publics.

## Application de la législation sur les marchés publics dans un hôpital

Le Médiateur fédéral a mené une enquête dans un hôpital afin de vérifier si celui-ci avait respecté la législation sur les marchés publics lors de l'attribution d'un contrat de services dans le cadre de la création d'une équipe d'intervention paramédicale. L'enquête a révélé que le contrat de services conclu entre l'hôpital et le prestataire de services relève d'une **exclusion spécifique** de la législation sur les marchés publics. Cet accord n'entre dès lors pas dans le champ d'application de la législation et il a donc pu être conclu sans publication préalable d'un avis de marché public.

Le Médiateur fédéral a toutefois formulé une **recommandation** visant à publier un appel d'offres à l'expiration du contrat actuel, conformément à l'intention du comité de direction, compte tenu de son ampleur financière, du subventionnement intervenu et de l'importance de la transparence.



## 4. La protection des lanceurs d'alerte

**E**n 2025, la **procédure de protection extrajudiciaire** s'est parfois avérée **difficile à mettre en œuvre** et a donné lieu à **des résultats mitigés**. Afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la procédure de protection extrajudiciaire, le Centre Intégrité procédera à une **évaluation de sa procédure actuelle et la comparera à celles d'institutions étrangères** afin d'en identifier les éventuels points faibles et à améliorer. Le potentiel de cette procédure reste en effet important : la médiation permet de résoudre un conflit rapidement et à moindre coût, et de préserver éventuellement la relation de travail.

### Zoom sur quelques dossiers de protection

*Comme le montrent les chiffres*, neuf plaintes relatives à de possibles mesures de représailles ont été déclarées **recevables**. Dans trois de ces dossiers, le Médiateur fédéral a jugé les plaintes fondées, à la suite de quoi il a formulé une recommandation visant à annuler la mesure défavorable ou à indemniser le préjudice subi.

Dans un dossier, le Médiateur fédéral a demandé que le préjudice (réputationnel) subi à la suite de la destitution d'un poste de manager soit réparé ou indemnisé. Cette recommandation n'a pas été suivie. Dans un autre dossier, il a demandé qu'un actionnaire d'une entreprise privée soit autorisé, avec effet immédiat, à exercer ses droits d'actionnaire, sans soumettre cet exercice à des conditions. Cette recommandation n'a pas non plus été suivie. Dans un dossier, l'organisation a suivi la recommandation du Médiateur fédéral visant à compenser une mesure de représailles, en sensibilisant les collaborateurs à la réglementation relative aux lanceurs d'alerte dans le secteur public et, en particulier, à l'interdiction de toute forme de représailles à l'encontre d'un lanceur d'alerte.

## 5. Suivi des recommandations

Lorsque le Médiateur fédéral constate des lacunes dans les procédures existantes, il peut formuler des recommandations à ce sujet. Il assure également le suivi de ces recommandations. Dans certains cas, les recommandations ne sont pas mises en œuvre, par exemple parce que l'organisation ne s'y retrouve pas, parce qu'elle fixe d'autres priorités ou parce qu'elle ne dispose pas des moyens nécessaires.

En 2025, dans divers dossiers, les recommandations du Médiateur fédéral ont été suivies et effectivement mises en œuvre.

### Recommandations dans le cadre de la législation relative aux marchés publics

Dans le cadre d'une *enquête menée au sein d'un établissement d'enseignement privé*, le Centre Intégrité a constaté que la législation relative aux marchés publics n'avait pas été respectée lors de la désignation d'un entrepreneur. Sur recommandation du Médiateur fédéral, l'établissement a élaboré une politique formelle en matière d'appels d'offres, qui a été approuvée par le conseil d'administration.

Dans le cadre d'une autre enquête menée au sein d'une institution de soins privée, le Centre Intégrité a constaté qu'un projet de construction avait été lancé sans appel d'offres public préalable et qu'une procédure de marchés publics irrégulière avait été retenue pour ce projet. Le Médiateur fédéral a recommandé d'élaborer un document de politique interne garantissant le respect correct de la législation relative aux marchés publics. Ce document est en cours de préparation et devrait être approuvé par le conseil d'administration début 2026.

### Recommandations concernant l'application des règles de cumul

Dans le cadre de *l'enquête sur l'application des règles de cumul au sein du SPF Finances*, certaines recommandations ont été suivies, dont la tenue d'un registre des activités accessoires des membres du personnel du service concerné.

### Recommandation relative à l'application correcte des procédures de recrutement

Dans le cadre d'une enquête menée au sein du SPF Finances, le Médiateur fédéral a constaté que trois membres du personnel avaient été promus de manière irrégulière du niveau B au niveau A en abusant des procédures de recrutement pour les professions en pénurie, pour lesquelles une dérogation aux conditions de diplôme avait été appliquée. Le SPF BOSA a donné suite à la recommandation visant à limiter le risque de tels abus ; ainsi, les autres organisations ne peuvent plus disposer de listes de lauréats issues de procédures de recrutement pour lesquelles une dérogation aux conditions de diplôme a été appliquée.



**4**



**Communiquer, publier,  
partager les 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 RÉSEAUX NATIONAUX ET INTERNATIONAUX
- 5 DÉVELOPPER, RENFORCER ET PARTAGER LES CONNAISSANCES ET L'EXPERTISE

Les citoyens, les entreprises et les lanceurs d'alerte doivent savoir où trouver le Médiateur fédéral lorsqu'ils rencontrent un problème avec un service public fédéral ou qu'ils souhaitent introduire un signalement dans le cadre de la législation sur les lanceurs d'alerte. **Communiquer** sur ses compétences et son travail, **publier** des enquêtes, **partager ses connaissances et réseauter** avec des parties prenantes très diverses sont donc des maillons indispensables dans le travail du Médiateur fédéral.

# 1. Communiquer, publier et informer

Au cours d'une année où les « hallucinations » (informations inventées par les applications d'IA) ont été plus présentes que jamais, le Médiateur fédéral s'est engagé à fournir des informations **justes et fiables**. Pour tous ses partenaires, particulièrement le Parlement fédéral, la **publication de ses recommandations, avis, enquêtes et rapports** constitue une source d'informations précieuse sur laquelle s'appuyer.



## 28.01.2025 - Publication du rapport sur les allocations de chômage

Le rapport contient les conclusions du Médiateur fédéral sur les problèmes rencontrés par les organismes de paiement et une série de recommandations visant à éviter ces problèmes à l'avenir. Le Médiateur fédéral Jérôme Aass présente le rapport le 10.01.2025, dans l'émission « Le Carrefour de l'Info », sur Arabel Radio.



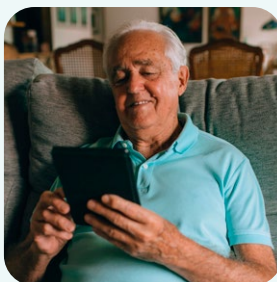
**28.02.2025** - Nous publions le résumé d'une enquête du Centre Intégrité sur l'application des règles de cumuls au SPF Finances.



**31.03.2025** - Le Médiateur fédéral remet son rapport annuel 2024 au président de la Chambre. La présentation publique a lieu le 23 avril. Ce jour-là, RTL TVI consacre un reportage contenant le message clé du rapport : il faut **faire simple**. Le 30 septembre, nous présentons notre rapport plus en détail à la commission des Pétitions, notre premier interlocuteur au sein du Parlement.



**25.11.2025** - Nous publions une recommandation concernant l'obligation de se présenter en personne au poste diplomatique ou consulaire lors de l'introduction d'une demande de visa et nous invitons les administrations concernées à examiner d'éventuelles alternatives.



**17.12.2025** - Nous publions une recommandation dans laquelle nous demandons que les citoyens puissent rembourser les **allocations perçues dans le cadre du régime de chômage** si cela leur permet d'obtenir ou de conserver une pension plus avantageuse.

Il est souvent difficile pour les citoyens, les entreprises et les lanceurs d'alerte de s'y retrouver dans la multitude d'informations disponibles. Pour eux, le Médiateur fédéral se présente comme une **source fiable** qui les oriente vers le service compétent pour traiter leur plainte ou leur problème. Afin de les informer au mieux avant qu'ils ne le contactent, le Médiateur fédéral a continué en 2025 à miser sur une **large diffusion de l'information** via son site web. Il s'efforce de rendre les informations qu'il fournit accessibles et claires. Il le fait entre autres en publiant des questions fréquemment posées (FAQ) sur des questions et des problèmes d'actualité, tels que la limitation dans le temps du droit aux allocations de chômage. Il publie également des récits de plaintes et d'enquêtes à la suite de signalements de lanceurs d'alerte. Il fournit ainsi des informations claires **sur son mode de fonctionnement dans la pratique et sur les solutions qu'il propose**.

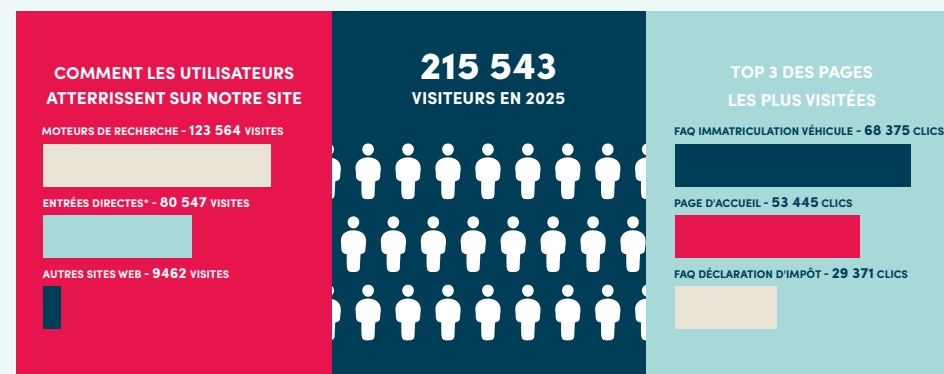
En 2025, le site web du Médiateur fédéral a accueilli **215 543 visiteurs**. Il constitue une **porte d'entrée essentielle pour les citoyens et les lanceurs d'alerte potentiels**, avec plus de 123 000 visites depuis les moteurs de recherche et plus de 80 000 entrées directes. Les visiteurs recherchent principalement des informations pratiques et consultent surtout les FAQ et la page d'accueil. La page « Introduire une plainte » auprès du Médiateur fédéral fournit aux citoyens toutes les informations nécessaires pour ce faire. Cette page figure également parmi les plus consultées du site web, ce qui confirme le rôle du site en tant que point d'accès à l'institution pour les citoyens.

En 2026, les responsables de la communication adapteront le contenu de cette page et d'autres pages afin de diriger autant que possible les **citoyens** vers le formulaire de plainte structuré. Le contenu destiné aux lanceurs d'alerte a déjà été adapté afin de leur fournir des informations claires sur les différentes possibilités d'introduire un signalement. Le Médiateur fédéral peut ainsi les aider plus facilement.

**Informers le grand public** sur ses services et être accessible à tout citoyen qui a besoin de lui est une mission qui incombe à tout médiateur. Le Médiateur fédéral essaye de remplir cette mission du mieux possible. Comme les années précédentes, il constate qu'il reçoit régulièrement des questions et des plaintes

concernant des matières qui ne relèvent pas de sa compétence. Il s'agit d'une tendance également observée par d'autres services de médiation, raison pour laquelle le Médiateur fédéral a collaboré en 2025 au développement du nouveau site web du réseau des ombudsmans belges, Ombudsman.be. L'objectif de ce site web est d'**informer** les citoyens confrontés à un problème de la manière la plus simple et la plus claire possible sur les domaines dans lesquels un médiateur peut les aider et de **les orienter le plus rapidement possible vers l'ombudsman compétent**. À cette fin, le nouveau site web dispose d'une fonction de recherche intelligente et fonctionne avec un outil de recherche par mots-clés. Cela devrait permettre de réduire le nombre de citoyens qui s'adressent au Médiateur fédéral pour un problème qui ne relève pas de sa compétence et de diminuer le nombre de plaintes qu'il doit transmettre à d'autres services de médiation.

Le site web www.ombudsman.be récemment renouvelé, a été **mis en ligne en octobre 2025**. Durant les quatre premiers mois, le site web a accueilli 31.000 visiteurs, ce qui représente environ 340 visiteurs par jour. Le Médiateur fédéral y fait référence dans ses communications téléphoniques et écrites, ainsi que sur son site web.



\* Par « entrées directes », nous entendons les visites dont nous ne connaissons pas l'origine exacte (par exemple, lorsque les visiteurs saisissent directement l'URL ou cliquent sur un lien figurant dans un e-mail ou un document PDF).



**03.04.2025** - En 2025, le médiateur fédéral David Baele a été invité à plusieurs reprises à l'émission **WinWin** sur Radio 2. En juin, l'émission a notamment abordé les plaintes relatives aux impôts.



**09.2025** - Le Médiateur fédéral Jérôme Aass, en collaboration avec d'autres médiateurs, contribue à un numéro spécial du « Journal des modes alternatifs » (Larcier-Intersentia) consacré aux services d'ombudsman. Cette publication explique les missions et les compétences des ombudsmans et précise comment la médiation peut contribuer à renforcer la confiance entre les citoyens et les administrations. Dans ce même cadre, RTL TVI l'interviewe le 24 octobre 2025, sur la base d'un cas concret dans lequel le Médiateur fédéral est intervenu.



**17.12.2025** - En 2025, nous avons collaboré avec plusieurs journalistes pour des articles en ligne, dans la presse écrite, à la radio et à la télévision. Ainsi, Het Laatste Nieuws et les journaux de Sudpresse ont relayé notre recommandation visant à permettre le remboursement volontaire des allocations de chômage.

Le Médiateur fédéral collabore également avec les **médias** afin d'informer le public sur son travail. Dans le cadre de cette communication à grande échelle, le Médiateur fédéral accorde une grande importance aux problèmes concrets des citoyens, mais aussi à la **vie privée et à la confidentialité** des données. En ce qui concerne les enquêtes menées dans le cadre de signalements de lanceurs d'alerte, afin de ne pas nuire à leur traitement et de garantir la confidentialité de leur identité, comme le prescrit la loi, il ne peut fournir aux médias que des informations sur son mode de fonctionnement et ne peut pas aborder de dossiers concrets. Il s'adresse aussi bien aux médias **grand public** (radio et télévision) qu'aux médias plus **spécialisés**.

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

Le Médiateur fédéral est une **institution indépendante**, collatérale de la Chambre des représentants. Il adresse ses rapports annuels à la Chambre et transmet ses rapports d'enquête et ses recommandations au président et aux commissions de la Chambre. Les commissions de la Chambre et leurs membres peuvent solliciter l'avis du Médiateur fédéral. Il est également à la disposition des autres institutions collatérales de la Chambre si elles souhaitent solliciter son avis.



**03.2025** – Le Médiateur fédéral fournit des informations à la **Cour des comptes** en vue d'un audit de suivi concernant le Service des Créances Alimentaires (SECAL).



**10.2025** – Nous rendons un avis sur une proposition de résolution visant à garantir que les futures réformes fiscales (par exemple, la suppression ou la modification d'avantages fiscaux) répondent à certaines exigences de qualité, ainsi que sur un projet de loi visant à ce que le paiement des allocations de chômage soit désormais exclusivement assuré par la Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage.



**08.12.2025** – Le Médiateur fédéral devient compétent en tant que canal de signalement externe pour les signalements de lanceurs d'alerte au sein de la Chambre des représentants et du Sénat. Une page sur son site web donne des informations sur son rôle.

### 3. Les administrations fédérales

Les **administrations fédérales** (services de plainte et administrations) sont des **partenaires importants** du Médiateur fédéral pour le traitement des plaintes et pour les enquêtes sur les signalements dans le secteur public. Ses collaborateurs sont quotidiennement en contact avec ces administrations dans le cadre de dossiers, mais des consultations structurelles sont également organisées régulièrement afin de rechercher ensemble des solutions à des problèmes structurels. Ces derniers donnent régulièrement lieu à des recommandations du Médiateur fédéral.



**14.02.2025** – Réunion du Réseau fédéral des **coordinateurs des plaintes**, en collaboration avec le SPF Stratégie et Appui (SPF BOSA). Le Médiateur fédéral y a présenté *sa nouvelle méthode d'évaluation des plaintes*, davantage axée sur le citoyen.



**18.02.2025** – Présentation aux collaborateurs de l'Office des étrangers sur la manière dont le Médiateur fédéral traite les dossiers liés à la migration. À plusieurs reprises, des consultations, des présentations et des rencontres ont eu lieu entre les collaborateurs du Médiateur fédéral et de nombreux services publics fédéraux.



**26.11.2025** – Integrity Day de la Défense. Lors de la Journée de l'intégrité organisée par le ministère de la Défense, le Centre Intégrité a donné une présentation sur la protection des lanceurs d'alerte contre les mesures de représailles. Le Centre Intégrité du Médiateur fédéral entretient également des contacts réguliers avec d'autres institutions fédérales.



**27.11.2025** – Réunion annuelle avec la **Direction générale Personnes handicapées du SPF Sécurité sociale (DG Han)**. La DG Han a présenté sa nouvelle approche centrée sur le citoyen pour le traitement des plaintes de première ligne et l'analyse des plaintes. La réforme de la loi du 27 février 1987 et l'impact des nouvelles mesures politiques, telles que les mesures relatives aux pensions et la limitation dans le temps du chômage, sur les allocations de la DG ont également été abordés.

## 4. Réseaux nationaux et internationaux

Le Médiateur fédéral opère dans un contexte administratif où les compétences sont réparties entre différents niveaux de pouvoir et administrations. Les décisions prises aux niveaux national, européen et international ont souvent un impact direct sur les droits des citoyens. **La collaboration** avec d'autres services et instances, tant en Belgique qu'à l'étranger, est donc essentielle. Elle permet de mieux interpréter les **signaux** émanant des plaintes et des signalements et d'**identifier** les **points sensibles communs**. Les réseaux nationaux et internationaux offrent la **possibilité d'échanger des expériences et des bonnes pratiques**.

En participant activement à ces collaborations, le Médiateur fédéral renforce son expertise et contribue à une protection efficace des droits des citoyens.

### Réseaux de médiateurs

Le Médiateur fédéral collabore étroitement avec **ses collègues ombudsmans** nationaux et internationaux. Ils échangent leurs connaissances, leurs expériences et leurs bonnes pratiques afin de mieux aider les citoyens et les lanceurs d'alerte et de faire valoir leurs droits.

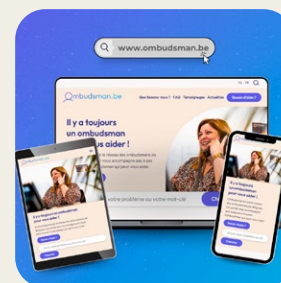


### Ombudsman.be, le Réseau belge des ombudsmans

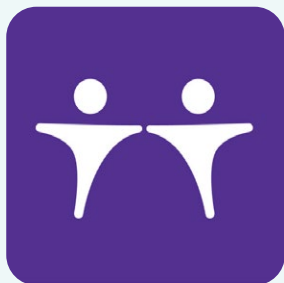
**27.03.2025** – Les ombudsmans belges ont été très actifs en 2025 ! Cette année a été particulière pour Ombudsman.be. Après de nombreuses années au service du réseau, le Médiateur de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles, Marc Bertrand, a quitté ses fonctions de président du réseau. Les membres ont élu le médiateur fédéral David Baele comme nouveau président. Le réseau continue de s'engager en faveur de l'accessibilité des services de médiation et de l'amélioration de l'information destinée aux citoyens et aux entreprises.



**18.03.2025** – Le réseau publie une **résolution sur le droit à l'erreur**. Dans cette résolution, le réseau demande aux autorités de reconnaître le droit à l'erreur, en examinant le point de vue du citoyen et en faisant preuve de compréhension pour les difficultés qu'il peut rencontrer, afin de prendre une décision qui tienne compte de sa bonne foi.



**09.10.2025** – Ombudsday – Lancement du nouveau site web [www.ombudsman.be](http://www.ombudsman.be)



**02.04.2025** - Le Service de médiation pour les consommateurs célèbre son dixième anniversaire.

Nous sommes présents à la conférence de presse et le Médiateur fédéral David Baele collabore à la série de vidéos réalisée par le Service de médiation pour les consommateurs.



**22.09.2025** – Rencontre annuelle avec les médiateurs du Benelux. En novembre 2025, une session académique a également été organisée en l'honneur des 70 ans du Parlement du Benelux. Et, en février, nous avons accueilli le « Poldershop » (photo), organisé par le Médiateur national des Pays-Bas, sur les défis posés par la mise en oeuvre du Pacte européen sur l'asile et la migration. L'accent est mis sur le rôle des institutions de médiation dans la garantie des droits fondamentaux des migrants.



**20.11.2025** - Conférence 2025 du Réseau européen des médiateurs (ENO) – « Upholding a rights-based Europe ». Le Médiateur fédéral David Baele a ouvert la conférence par une intervention sur les tensions entre les Principes de Venise et les Principes de Paris. Le Médiateur fédéral Jérôme Aass a animé un groupe de travail sur le thème de notre rapport annuel 2024 « Faire simple ».

## Réseaux lanceurs d'alerte

Le Médiateur fédéral est également membre de plusieurs réseaux nationaux et internationaux **consacrés aux lanceurs d'alerte**. Au sein de ces réseaux, il échange avec ses collègues sur les informations à fournir aux lanceurs d'alerte, le traitement des signalements et la protection des lanceurs d'alerte.



© EWI

**04.04.2025** - European Whistleblowing Conference: Collaborative Pathways to Integrity – Cette conférence a réuni à Bruxelles divers acteurs issus des autorités compétentes européennes et internationales, du monde universitaire et des organisations de la société civile dans le but de promouvoir des changements progressifs dans la législation européenne relative aux lanceurs d'alerte. Le Centre Intégrité a présenté la **procédure de protection extrajudiciaire** en Belgique.



**22.05.2025** – Le Centre Intégrité du Médiateur fédéral rassemble régulièrement les **autorités compétentes** (les canaux externes de signalement pour les lanceurs d'alerte). Plusieurs réunions ont eu lieu en 2025, notamment sur les points d'attention lors du traitement des signalements. Une réunion avec les autorités compétentes du secteur financier s'est ainsi tenue le 22 mai.



**12.06.2025** – Le Médiateur fédéral organise la 10e assemblée générale du réseau NEIWA.



Au cours de cette réunion, les résultats des groupes de travail ont été rassemblés dans la « Déclaration de Bruxelles », qui contient plusieurs recommandations à l'intention des membres, ainsi qu'un appel aux décideurs politiques concernant la protection et le soutien des lanceurs d'alerte, l'État de droit et la lutte contre la corruption, et la nécessité de mener des actions de sensibilisation. La coordinatrice du Centre Intégrité a également été nommée membre du conseil d'administration du réseau NEIWA..



© Transparency Belgium

**08.12.2025**- Belgian Integrity Person of the Year Ceremony

Le Belgian Integrity Award, une initiative de Transparency International Belgium, a été décerné pour la première fois en 2025. Ce prix récompense des personnes pour leur intégrité et leur transparence exceptionnelles, afin de renforcer la lutte contre la corruption et la bonne gouvernance en Belgique. La coordinatrice du Centre Intégrité était l'une des nommées pour le Belgian Integrity Award.

## Réseaux droits humains

À la fin de l'année 2024, l'Assemblée générale des Nations Unies a réaffirmé dans une résolution le rôle essentiel des ombudsmans dans la protection des droits humains. La **protection des droits humains** est un **aspect important** du travail du Médiateur fédéral. Elle est souvent abordée dans le traitement des plaintes relatives à l'asile et à la migration, mais aussi dans d'autres dossiers, tels que l'accès aux services publics, le droit à une allocation, le droit des lanceurs d'alerte à s'exprimer librement sans en payer le prix, etc.

Les droits humains sont abordés au sein des **différents réseaux** dont fait partie le Médiateur fédéral, qui est également un membre actif de la **Plateforme des droits humains**. Celle-ci regroupe différentes institutions ayant un mandat dans le domaine de la protection des droits humains. Les membres se réunissent chaque mois pour échanger des informations sur des thèmes liés aux droits humains.



**06.03.2025** - La Commission européenne consulte le Médiateur fédéral au sujet du rapport sur l'État de droit. Chaque année, il y contribue et engage le dialogue avec la Commission.



**27 et 28.03.2025** - Le Médiateur fédéral participe à la **Conférence du Conseil de l'Europe à Strasbourg pour les institutions d'ombudsman et les institutions des droits humains**. La conférence se concentre sur les défis actuels pour l'État de droit, et le rôle des institutions telles que les services de médiation et les institutions nationales des droits humains dans sa garantie, ainsi que sur les risques et les opportunités de la prise de décision publique à l'ère numérique.



**16.12.2025** - Le Centre interfédéral de lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale est également membre de la Plateforme des droits humains. Dans son rapport biennal 2024-2025, le Centre demande de continuer à investir dans les services publics et de placer l'humain au centre des services. La publication du rapport a été précédée de plusieurs plateformes de concertation et de consultation, auxquelles le Médiateur fédéral a participé.

## 5. Développer, renforcer et partager les connaissances et l'expertise

Le Médiateur fédéral entretient également des contacts avec d'autres institutions collatérales de la Chambre, des organisations de la société civile, des universités, des ASBL, des collègues étrangers, etc. afin de **partager des connaissances et d'échanger des informations**. Ces organisations peuvent servir d'intermédiaires pour faire connaître le travail du Médiateur fédéral aux groupes cibles avec lesquels elles sont en contact, mais cela fonctionne également dans l'autre sens : le Médiateur fédéral recueille les signaux de citoyens avec lesquels il n'est pas lui-même en contact. Le Médiateur fédéral donne également régulièrement des **formations** à ces institutions et organisations.



© NIPSO

**23-24.01.25 et 20.03.2025** – Le coordinateur de la team chargée des dossiers de migration auprès du Médiateur fédéral participe à une table ronde sur la protection des réfugiés et des demandeurs d'asile à Belfast, en Irlande du Nord. Lors de cette conférence, des experts échangent leurs expériences, leurs points de vue et leurs bonnes pratiques. Les collaborateurs de la team participent régulièrement à des réunions sur le thème de la migration. Citons par exemple les consultations « **Droits de l'enfant dans le contexte de la migration** » du *Kinderrechtencommissariaat* (l'homologue flamand du Délégué général aux droits de l'Enfant en Fédération Wallonie-Bruxelles), le **groupe de travail juridique de l'Agentschap Integratie en Inburgering** de la Communauté Flamande et la **réunion mensuelle de contact sur la protection internationale** chez Myria.



**12.02.2025** – Le **Centre Intégrité** accueille des collaborateurs du service d'inspection et du service juridique de l'**Autorité de protection des données** qui souhaitent discuter de l'organisation et de la mise en place de leur canal interne de signalement des violations de l'intégrité. Quelques jours plus tard, des juristes du Comité P se rendront sur place pour échanger des idées sur les propositions de modification de la loi du 8 décembre 2022 relative aux lanceurs d'alerte (secteur public fédéral).



**18.02.2025** – Notre collègue Gudrun Vande Walle, du **Centre Intégrité**, est invitée à la Faculté de droit et de criminologie de l'**UGent** pour expliquer l'importance des lanceurs d'alerte et présenter le travail d'un auditeur forensic.



**13.11.2025** – Nous participons au **Job Day** organisé par la faculté de droit et de criminologie de l'**UCL**. C'est une bonne occasion de présenter notre institution, d'expliquer le travail de nos collègues et de rencontrer de futurs praticiens du droit.



**24.09.2025** - Le Médiateur fédéral reçoit de temps à autre des collègues étrangers. Ceux-ci viennent pour en apprendre davantage sur le travail des ombudsmans. Ainsi, en septembre, une délégation arménienne est venue en visite d'étude. En novembre, le Médiateur fédéral a donné une formation à des collègues du Pakistan et, en décembre, il a reçu des représentants de l'ombudsman d'Indonésie (photo).



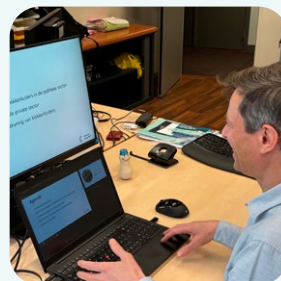
**12.11.2025** - Le coordinateur de la team chargée des dossiers de migration auprès du Médiateur fédéral donne une **présentation** à l'Université d'Anvers sur « L'intervention du Médiateur fédéral dans les dossiers de migration ». Cette présentation s'inscrivait dans le cadre de la **chaire Migration et droit des migrants, de l'UAntwerpen et Kluwer**.



© EWI

**13.11.2025** - **Training on whistleblowing law and policy under European Union Law by the European Whistleblowing Institute**

Les collaborateurs du Centre Intégrité ont suivi une formation sur la réglementation relative aux lanceurs d'alerte, comprenant des cas pratiques, dispensée par l'European Whistleblowing Institute (EWI), un centre d'expertise européen qui soutient les organisations et les professionnels actifs dans la protection des lanceurs d'alerte par le biais de l'éducation, de la recherche et de conseils stratégiques. Ils coordonnent également une journée d'étude sur le traitement des signalements et des demandes de protection.



**04.12.2025** - Le **Centre Intégrité** organise deux **webinaires** afin d'expliquer le rôle du Médiateur fédéral dans la réglementation relative aux lanceurs d'alerte aux collaborateurs des services de prévention externes et des syndicats.



**5**



**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

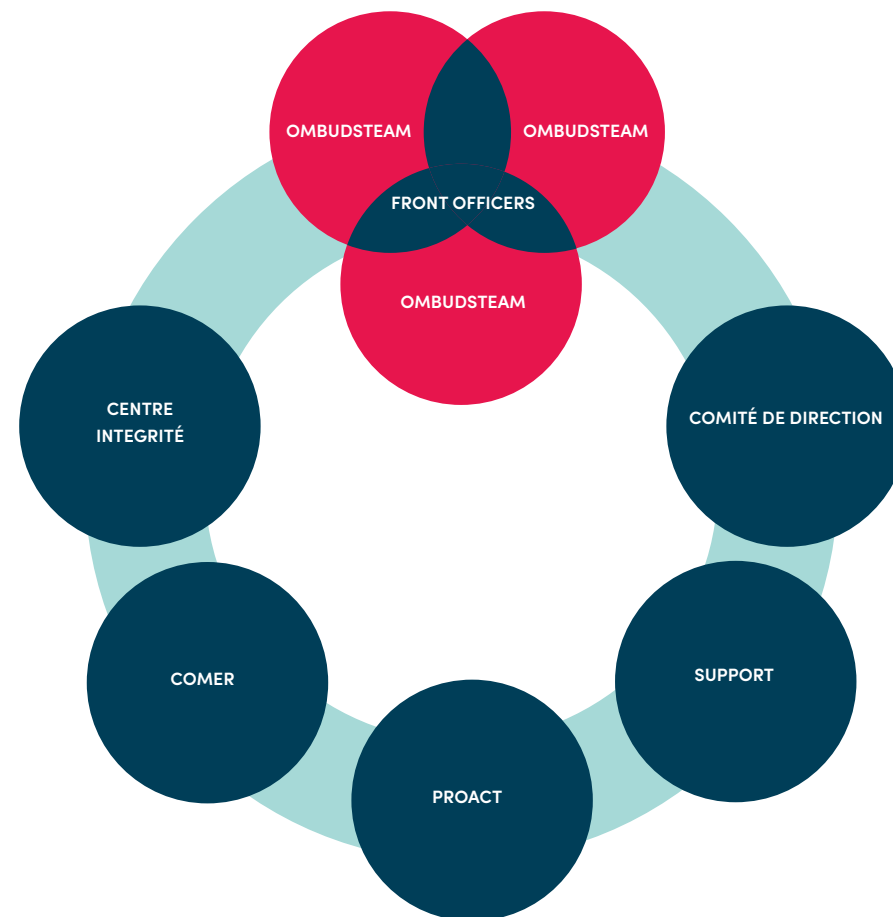
En 2025, le Médiateur fédéral a continué à s'engager dans la **modernisation de son fonctionnement**, avec la préparation et la mise en œuvre par phase d'un nouveau système de gestion de dossiers, ainsi que le déploiement complet de l'environnement Microsoft Office 365. Parallèlement, l'accent a été mis sur le **renforcement de l'organisation**, avec des recrutements ciblés, des investissements dans la formation et une attention particulière accordée au bien-être au travail. Le travail par projets a également été développé, notamment autour de la numérisation, du partage des connaissances et de l'accessibilité pour les citoyens et les lanceurs d'alerte. Ces évolutions contribuent à un **service au citoyen plus efficace, tourné vers l'avenir et de qualité**.

# 1. L'organisation du Médiateur fédéral

En 2025, une attention particulière a été portée à la **mise en œuvre concrète des objectifs opérationnels**.

D'une part, un **plan de suivi des objectifs** a été élaboré afin de **monitorer** leur avancement, de **visualiser** l'évolution des actions prévues et de **soutenir** l'atteinte des résultats attendus.

D'autre part, les objectifs opérationnels ont été traduits en **objectifs individuels** (au moyen d'entretiens annuels) pour l'ensemble des collaborateurs. Cette démarche vise à renforcer la cohérence entre les priorités de l'institution et les actions menées au quotidien : chaque collaborateur contribue, à son niveau, à l'atteinte des objectifs du Médiateur fédéral, au travers d'objectifs personnels formulés de manière SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis).





### 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 des citoyens et des entreprises 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 et des entreprises 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 « Nouveau système de gestion des dossiers »

Afin de garantir un traitement efficace et sécurisé des dossiers, le Médiateur fédéral s'est mis en recherche d'un nouveau système de gestion des dossiers en 2024. D'ailleurs, le système de gestion des dossiers Felicity, utilisé depuis début 2013, n'était pris en charge par le partenaire externe que jusqu'au 31 décembre 2027. Une transition vers un nouveau système de gestion des dossiers s'imposait donc.

Grâce au **nouveau système de gestion des dossiers (document management system) ou DMS**, le Médiateur fédéral peut conserver tous les documents de manière sécurisée, les classer de manière structurée et les retrouver rapidement. De plus, le système est également relié à Exchange online et Outlook.

Pour le développement du nouveau DMS, le Médiateur fédéral travaille depuis 2024 en étroite collaboration avec un partenaire Microsoft spécialisé dans la mise en place d'un environnement de travail numérique, d'applications et d'automatisations. Le DMS a été développé étape par étape sur mesure pour le Médiateur fédéral. Le système est intuitif et s'inscrit également dans le cadre de la transition du Médiateur fédéral vers **Microsoft Office 365**.

Le nouveau DMS doit améliorer la **rapidité** du traitement des dossiers, le **simplifier** et **optimiser**. Il doit également permettre un **meilleur monitoring**.

La transition vers le nouveau système s'effectue par phases. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2025, les collaborateurs du **Centre Intégrité** du Médiateur fédéral l'utilisent, tant pour les signalements de lanceurs d'alerte (« ITG ») que pour les dossiers de protection (« PRO »). Depuis le début de l'année 2025, les Front Officers utilisent également le nouveau DMS pour le traitement des *demandes d'information* et

des plaintes pour lesquelles le Médiateur fédéral n'est pas compétent au fond, au moyen d'un nouveau type de dossier introduit à cet effet (« FRO »). Ces plaintes font l'objet d'un traitement clairement distinct et simplifié.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2026, le Médiateur fédéral utilise également le nouveau DMS pour le traitement de tous les autres dossiers. Cela concerne majoritairement le **traitement des dossiers de plaintes à l'égard des services publics fédéraux** (« IDO »).

Compte tenu de la sensibilité des données traitées par le Médiateur fédéral, celui-ci a contacté son **Délégué à la protection des données** afin d'évaluer les mesures techniques et organisationnelles visant à garantir la **sécurité du nouveau DMS**. Ces mesures feront l'objet d'un examen approfondi et seront mises en œuvre en 2026. Les collaborateurs du Médiateur fédéral bénéficieront d'une **session de sensibilisation** supplémentaire sur le traitement des données à caractère personnel. Le **code de déontologie** du Médiateur fédéral y consacre une partie spécifique.

Afin d'accompagner les collaborateurs dans la transition vers le nouveau DMS, des **sessions d'information internes sur mesure** ont été organisées. Des explications détaillées sont disponibles dans différents **manuels** élaborés par thématique, mis à disposition sur l'Intranet du Médiateur fédéral. Par cet accompagnement personnalisé et ces documents d'information détaillés, le Médiateur fédéral s'efforce de rendre la transition vers le nouveau DMS aussi fluide que possible pour les collaborateurs.

En 2026, le Médiateur fédéral poursuit l'optimisation de son nouveau DMS.

## Projet « Microsoft Office 365 »

Dès 2024, le Médiateur fédéral est **passé entièrement à Microsoft Office 365**. Cette transition s'est faite très progressivement. Afin d'accompagner les collègues dans ce changement, le Médiateur fédéral a organisé en 2025 plusieurs formations internes, consacrées à OneDrive, Teams et SharePoint, et adaptées aux besoins concrets des collaborateurs.

En 2025, le Médiateur fédéral a également poursuivi le développement de son **Intranet**. Plusieurs bibliothèques de documents ont été créées au sein de SharePoint, et une série de lignes directrices relatives au stockage des documents ont été établies, en vue d'un meilleur partage des connaissances. Les **rubriques Agenda et Actualités** ont elles aussi été complétées. Ces rubriques permettent de diffuser des informations sur les activités internes, les événements importants, les communications au personnel ainsi que le fonctionnement quotidien de l'institution. De cette manière, l'**Intranet** contribue à **renforcer la communication interne** et veille à ce que chaque collaborateur reste **informé de ce qui vit** au sein du Médiateur fédéral. En 2026, le Médiateur fédéral continuera à optimiser le partage des connaissances via SharePoint.



## Projet « Comportement difficile »

Les contacts entre le Médiateur fédéral et les citoyens ou les lanceurs d'alerte se déroulent généralement sans heurts. Cependant, les collaborateurs sont **parfois confrontés à des comportements difficiles ou éprouvants**. Ces situations se produisent dans presque toutes les organisations (publiques). Des citoyens prennent fréquemment contact, ils continuent d'insister pour obtenir une intervention même si le Médiateur fédéral ne peut rien faire de plus, ils veulent que le Médiateur fédéral traite leur problème en priorité et formulent des demandes déraisonnables. Parfois, il y a des problèmes psychologiques sous-jacents, parfois aussi les citoyens se montrent agressifs. De tels contacts demandent beaucoup de temps et d'énergie, mais offrent en même temps des opportunités de rétablir la confiance et d'améliorer les processus.

Quelques collaborateurs ont suivi une **formation** afin d'apprendre à gérer les comportements difficiles de manière correcte, assertive et axée sur les résultats. Ils se sont plongés dans les techniques de communication et de communication connective, et ont échangé leurs expériences et leurs bonnes pratiques. Sur la base de ces formations, ils travaillent actuellement à l'élaboration d'un **guide à destination des collaborateurs**, contenant des conseils pratiques et des techniques pour reconnaître les situations conflictuelles et les gérer de manière plus adéquate. Les **procédures internes** sont également affinées. En effet, la manière dont on traite les plaintes difficiles ou délicates fait souvent la différence entre un conflit qui s'aggrave et un plaignant ou un lanceur d'alerte satisfait.

## Téléphonie : renforcer l'accessibilité grâce au monitoring des appels

En 2025, le Médiateur fédéral a pleinement tiré parti de l'outil **MoYoBi**, acquis mi-2024, afin d'**analyser *le trafic téléphonique*** et d'**évaluer** l'adéquation de l'organisation aux besoins des citoyens. L'analyse des appels a permis de vérifier si :

- les horaires d'ouverture téléphonique du Médiateur fédéral correspondaient aux pics d'appels,
- le nombre de collaborateurs impliqués était proportionné au volume d'appels,
- certains créneaux devaient être adaptés.

Les résultats montrent que le nombre d'appels reste plus élevé durant la première heure d'ouverture, alors qu'elle diminue ensuite de manière significative. Sur la base des résultats, le Médiateur fédéral a décidé de ne plus prévoir de collègues comme **back-up** pendant toute la période d'ouverture de la ligne téléphonique, mais uniquement durant la première heure. Ce collègue intervient lorsque les autres collègues sont en ligne.

Compte tenu de l'analyse des appels, la plage horaire du jeudi après-midi a également été ajustée : la ligne téléphonique est dorénavant joignable de **13h00 à 16h30** (au lieu de 13h30 à 17h).

Enfin, les **messages d'accueil de la ligne téléphonique ont été adaptés** et le Médiateur fédéral y donne désormais davantage d'informations **sur ses compétences**. Il réduit ainsi le nombre d'appels qui ne relèvent pas de ses compétences, *soit environ un appel sur deux*.

Avec ces adaptations, le Médiateur fédéral **renforce la clarté de l'information donnée aux citoyens et ajuste son organisation téléphonique afin de garantir un service efficace**.

### 3. Ressources humaines



#### COLLABORATEURS

femmes	34
hommes	23

#### ÂGE

1 entre 20 et 29 ans

14 entre 30 et 39 ans

15 entre 40 et 49 ans

20 entre 50 et 59 ans

7 60+



#### ROULEMENT DU PERSONNEL

1 départs

5 nouveaux collègues

4 temporairement absents



57 collègues

#### STATUT

37 statutaires

20 contractuels



#### NIVEAU

A - 43

B - 13

C - 1



#### RÔLE LINGUISTIQUE

FR 29

NL 28



#### RÉGIME DE TRAVAIL

temps plein 50

temps partiel 7

## Travailler chez le Médiateur fédéral

Le Médiateur fédéral a connu **plusieurs mouvements de personnel** en 2025. Deux collaborateurs ont quitté l'institution au cours de l'année : l'un a choisi d'interrompre temporairement sa carrière auprès du Médiateur fédéral afin d'acquérir quatre années d'expérience professionnelle à l'international, l'autre est retourné chez son ancien employeur.

En raison de l'augmentation du nombre de dossiers et de l'extension des missions de l'institution, il était nécessaire de renforcer le personnel. La Chambre a approuvé cette extension en 2024 et cinq nouveaux collaborateurs ont été engagés en 2025 : deux gestionnaires de dossiers contractuels et deux statutaires de niveau A et un de niveau B. Un gestionnaire de plaintes a souhaité changer de fonction au sein de l'institution et a répondu à l'offre faite en interne pour le poste de *forensic auditor* francophone, après que deux procédures de sélection externes n'aient pas abouti. Par ailleurs, **quelques collègues** ont terminé leur stage avec succès et ont été **nommés à titre définitif** au sein de l'institution. Ils ont prêté serment.

Ces mouvements de personnel contribuent à un **renforcement durable du fonctionnement du Médiateur fédéral**.

## Des recrutements ciblés et diversifiés

Afin de permettre ce renforcement des effectifs, le Médiateur fédéral a organisé **quatre procédures de sélection** en 2025. Deux d'entre elles visaient à recruter des **gestionnaires de plaintes** spécialisés en médiation, un francophone et un néerlandophone. Une troisième sélection avait pour but de trouver un juriste spécialisé en fiscalité et la quatrième procédure visait à recruter un gestionnaire

de plaintes polyvalent de niveau B, afin de remplacer des collègues ayant quitté l'institution.

En plus de ces procédures de sélection, l'institution a également eu recours à une **réserve de recrutement existante** composée de lauréats spécialisés en droit des étrangers afin de pourvoir un poste vacant.

De cette manière, l'équipe du Médiateur fédéral a **renforcé son expertise juridique et sa capacité de traitement des dossiers**, tout en maintenant une répartition équilibrée - tant linguistique que des fonctions - au sein des équipes.



Nos collègues prêtent serment



## Rencontre avec Louise, Margaux et Mohammed

**Chaque plainte est différente et on apprend toujours quelque chose de nouveau.**

### **Bonjour Louise, Margaux et Mohammed !**

Vous avez commencé à travailler au sein du Médiateur fédéral au cours de l'année 2025. Vous avez tous les trois débuté en tant que gestionnaires de dossiers au sein de la team chargée du traitement des dossiers relatifs aux allocations de chômage, à l'assurance maladie-invalidité, au handicap, etc. Votre renfort était plus que bienvenu, car le Médiateur fédéral a reçu plus de 10 000 dossiers en 2025.

### **Pourquoi avez-vous souhaité travailler pour le Médiateur fédéral ?**

Mohammed : dans mon emploi précédent, j'ai découvert le travail des services de médiation. J'ai été convaincu de la valeur ajoutée sociétale de la médiation. Auprès du Médiateur fédéral, j'ai vu l'opportunité de me développer davantage dans ce domaine, cette fois en prenant moi-même part au travail de médiation.

Louise : je travaillais en tant qu'avocate et j'étais spécialisée en droit des étrangers. Je voulais continuer à aider les gens et à exercer un métier socialement pertinent, mais plus dans le cadre de procédures judiciaires. J'avais également envie de découvrir d'autres domaines.

Margaux : le Médiateur fédéral fait le lien entre les citoyens et l'administration, il résout les frustrations et dissipe les malentendus en clarifiant les situations. Je voulais participer à ce mouvement positif visant à résoudre les problèmes.

### **Vous connaissiez le contenu du travail lorsque vous avez commencé. Y a-t-il quelque chose qui vous a surpris ?**

Tous les trois : la diversité du travail !

Margaux : nous traitons des dossiers simples, mais aussi très complexes, et les thèmes des plaintes sont également très variés.

Mohammed : cela permet d'apprendre beaucoup et rapidement. Chaque dossier nécessite en effet des recherches sur le sujet qui le sous-tend. J'ai ainsi découvert la Charte de l'assuré social, qui contient des principes importants sur les droits et les obligations des citoyens en matière de sécurité sociale.

Louise : cela rend le travail vraiment passionnant. Chaque plainte est différente et on apprend toujours quelque chose de nouveau.

### **Qu'est-ce qui vous satisfait le plus ?**

Margaux : grâce à ce que je fais, je peux faire avancer de manière constructive des dossiers qui sont bloqués. Je peux apporter une aide concrète, parfois je rends les gens heureux simplement en leur donnant les informations ou les éclaircissements qu'ils recherchent depuis longtemps. J'ai ainsi traité le dossier d'un homme dont la demande d'allocations de chômage était bloquée depuis des mois. Il ne savait plus quoi faire pour résoudre la situation. Grâce à notre aide, le problème a pu être identifié, la procédure de demande a pu être finalisée et ses allocations ont été versées.

Louise : je trouve gratifiant de pouvoir rétablir le dialogue. Parfois, cela signifie que je donne le même message que l'administration, mais depuis notre position neutre et d'une manière différente. Les gens ne comprennent parfois pas le contenu d'une décision. J'explique alors pourquoi cette décision a été prise ou ce qu'elle implique exactement.

Par exemple, que l'administration ne dit pas que la personne n'a pas droit à quelque chose, mais qu'elle devra fournir des documents supplémentaires avant que l'administration puisse régler le dossier.

Mohammed : ce qui me procure beaucoup de satisfaction, c'est lorsqu'un dossier individuel conduit à des améliorations structurelles dont d'autres peuvent également bénéficier. Après notre intervention dans un dossier, en collaboration avec UNIA, l'Office national de l'Emploi (ONEM) a supprimé la limite d'âge de 35 ans pour demander des remises de dette en cas de recouvrement. La suppression de cette limite d'âge à l'ONEM me rend fier, car des personnes plus jeunes confrontées à des difficultés socio-économiques ont désormais elles aussi une chance équitable de voir leur demande de remise de dette examinée.

#### **Et toi Louise, de quel résultat es-tu fière ?**

Louise : j'ai pu aider une dame qui était en situation de handicap à la suite d'un accident. Un procès était encore en cours concernant son accident afin de déterminer les responsabilités et l'indemnisation des dommages. C'est pourquoi la Direction générale Personnes handicapées du SPF Sécurité sociale (DG HAN) ne pouvait pas encore prendre de décision. Grâce à notre intervention, la situation a pu être réglée et la personne a déjà reçu une partie de ses indemnités. Elle était tellement heureuse !

#### **Quel conseil donneriez-vous aux personnes qui rencontrent un problème avec un service public fédéral ?**

Margaux : ne désespérez pas, ne paniquez pas, il existe différents services qui peuvent vous aider ! Conservez soigneusement tous les documents et essayez d'expliquer votre problème aussi clairement que possible.

Mohammed : essayez d'abord de résoudre le problème à l'amiable et transmettez toutes les informations et pièces pertinentes susceptibles d'aider à débloquer votre dossier. Il est important de savoir pourquoi l'administration a pris cette décision dans votre dossier, afin de pouvoir éventuellement y réagir. Demandez donc une motivation approfondie à l'administration si vous estimez qu'elle fait défaut.

Louise : signalez votre problème à l'administration, au service des plaintes, et n'attendez pas trop longtemps pour le faire. Dans de nombreux cas, l'administration peut résoudre rapidement votre problème. Si cela ne fonctionne pas, vous pouvez nous contacter.

#### **Merci pour cet entretien et pour votre positivité !**

## Les formations et le développement de compétences en 2025

En 2025, le Médiateur fédéral a poursuivi son engagement en faveur de la **formation continue** de ses collaborateurs. Dans un contexte juridique et sociétal en constante évolution, il est en effet essentiel de maintenir et de renforcer les compétences nécessaires à l'exercice de ses missions.

Les formations suivies ont porté sur des **thématiques variées**, telles que la bonne administration, le droit des étrangers, le droit administratif, le droit européen et les marchés publics. Les collaborateurs ont également approfondi leurs connaissances dans des matières spécialisées, notamment la lutte contre la fraude, l'audit, la protection des lanceurs d'alerte, la recherche privée et les techniques d'enquête (OSINT et SOCMINT).

Par ailleurs, plusieurs formations ont été consacrées aux **outils numériques et aux nouveaux enjeux technologiques**, dont l'intelligence artificielle et ses implications pour les juristes et la non-discrimination, ainsi qu'à l'utilisation d'outils bureautiques et collaboratifs.

Enfin, des **formations transversales** ont permis de renforcer les compétences linguistiques, communicationnelles et pratiques des collaborateurs, notamment par des cours de langues, des formations en communication interne et en secourisme. **La participation à des journées d'étude, ateliers et tables rondes** a également favorisé le partage d'expertise et l'ouverture aux pratiques d'autres acteurs institutionnels et académiques.

Ces efforts de formation contribuent à un service de **qualité, compétent et tourné vers l'avenir**.

## Évaluation des collaborateurs : consolider la culture de feedback

En 2025, le Médiateur fédéral a poursuivi la mise en œuvre de la **culture de feedback** instaurée en 2024, centrée sur le **dialogue, le feedback constructif et le développement continu des compétences** des collaborateurs. Cette démarche s'est traduite par la tenue des entretiens annuels et des entretiens intermédiaires, consacrés à l'évolution de la mise en œuvre des objectifs et, s'il y a lieu, à leur ajustement.

Par ailleurs, afin d'accompagner concrètement les coordinateurs et les collaborateurs dans cette démarche, **un modèle d'objectifs** a été proposé sur la base des objectifs opérationnels de l'institution. Cet outil de référence **renforce la cohérence d'ensemble** et aide chaque collaborateur à formuler des **objectifs clairs**, directement reliés aux priorités du Médiateur fédéral.

Les objectifs individuels des collaborateurs pour l'année 2025 montrent globalement **une bonne cohérence entre les objectifs individuels et les objectifs de l'institution**. Afin de maintenir et renforcer cette dynamique, des bonnes pratiques ont été rappelées lors de la rédaction et de la mise à jour des objectifs pour l'année 2026. L'accent a notamment été mis sur la formulation d'objectifs **SMART**, en précisant comment le collaborateur prévoit de mesurer la réalisation de l'objectif (en y intégrant une fréquence, un seuil, un pourcentage ou un délai).

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, en renforçant la qualité du feedback, la responsabilisation et l'amélioration continue des pratiques au sein des teams.

## Bien-être au travail : une dynamique collective

En 2025, le Médiateur fédéral a poursuivi son engagement en faveur d'un environnement de travail sain et agréable, où le **bien-être des collaborateurs** constitue un **moteur essentiel de motivation, de coopération et de qualité de service**.

Le **groupe Happy@Work** a retrouvé un nouveau souffle en 2025. Ce groupe rassemble un collègue par team, désigné comme point de contact « bien-être » pour sa team. Ce point de contact **relaie les éléments** qui influencent le bien-être des collaborateurs et participe à **des réunions** avec l'administrateur (point de contact « bien-être » central pour l'institution) afin de faire remonter les faits et besoins, dans une logique d'amélioration continue, au plus près du terrain, et de renforcer une culture de travail positive ainsi qu'un fort esprit d'équipe. Outre son rôle de relais des préoccupations et suggestions du personnel en matière de « bien-être » au travail, le groupe Happy@Work propose ponctuellement des **activités plus ludiques et participatives**, permettant aux collègues de faire plus ample connaissance dans un autre cadre et de créer des liens solides.



L'équipe du Médiateur fédéral a clôturé l'année 2025 en fanfare lors d'un **team building** ponctué par des percussions, des sourires et une belle énergie collective pour démarrer 2026 en harmonie.

En 2025, le travail s'est également poursuivi pour **assurer le suivi de l'analyse de risque de la charge psychosociale** qu'IDEWE a réalisée au sein du Médiateur fédéral. Dans ce cadre, des réunions ont été organisées avec les représentants Happy@Work de chaque team afin de leur permettre d'exprimer les constats de leur team, de partager les priorités et d'identifier des actions concrètes. Sur cette base, un **plan d'action structuré a été élaboré** et présenté aux collaborateurs, et mis en place depuis le deuxième semestre 2025.

La **sécurité** reste également une priorité : plusieurs collaborateurs disposent d'une attestation de secourisme d'entreprise et d'autres font partie de l'équipe des premiers intervenants en cas d'incendie.

En 2026, les **personnes de confiance** vont être désignées. Ils offrent un point d'écoute neutre et confidentiel, en complément des autres acteurs de la prévention tel que le conseiller en prévention.

Avec ces différentes actions, le Médiateur fédéral **entend consolider un cadre de travail où chacun se sent écouté, soutenu et peut coopérer de manière optimale**.



### Ma vision et mon ambition en tant que conseillère en prévention – Kirsten

Quand on m'a proposé le poste de conseillère en prévention, je n'ai pas hésité une seconde ! Il y a tellement de points sur lesquels un conseiller en prévention peut agir au sein d'une organisation.

Étant donné que beaucoup de nos collaborateurs passent la majeure partie de leur journée assis derrière un bureau, je considère que l'**ergonomie** est un point important. Dans ce domaine, je souhaite contribuer à la création de postes de travail et de méthodes de travail adaptés aux capacités et aux contraintes des collaborateurs. En identifiant et en analysant les risques ergonomiques à temps, je souhaite prévenir les douleurs musculaires, les surcharges et les absences de longue durée.

Outre l'ergonomie, j'accorde une grande importance au **bien-être psychosocial** des collaborateurs. L'analyse des risques réalisée il y a quelques années nous a permis d'identifier certains points faibles et aspects positifs de notre travail. Grâce au **plan d'action**, nous nous attaquons aux points faibles et continuons à mettre l'accent sur les points positifs. Nous évaluerons ce plan régulièrement et l'adapterons si nécessaire.

Grâce à la coopération, au dialogue et au suivi, je souhaite ancrer davantage l'ergonomie et le bien-être psychosocial dans la politique de prévention. Il est indispensable d'évaluer régulièrement la situation, de donner suite aux signalements et de suivre les recommandations.

Une fois que la personne de confiance aura été désignée, nous discuterons régulièrement du bien-être des collaborateurs afin de pouvoir réagir rapidement.

Je souhaite également prendre quelques **initiatives en matière de sécurité au travail**. Je prévois ainsi d'améliorer l'aménagement de l'espace de stockage et d'organiser un exercice d'évacuation incendie. Je souhaite mettre en œuvre ces mesures en 2026, tant en interne qu'en externe avec le conseiller en prévention de la Chambre.

En tant que conseillère en prévention, je souhaite contribuer à une organisation qui non seulement respecte les obligations légales, mais qui **investit également activement dans la santé, le bien-être et l'employabilité durable de ses collaborateurs**. La prévention est un processus continu et dynamique, axé sur le progrès, la coopération et l'attention portée à tous les membres de l'organisation.

## 4. Finances et Budget

Le Médiateur fédéral reçoit une dotation du Parlement fédéral. Les médiateurs présentent le budget de l'institution à la commission de la Comptabilité de la Chambre des représentants et répondent aux questions des députés. La Cour des comptes contrôle également chaque année les dépenses du Médiateur fédéral.

Le tableau suivant présente les chiffres budgétaires de base en euros :

	Comptes 2024	Budget 2025	Budget 2026
<b>Dépenses</b>	<b>6 608 884,03</b>	<b>8 238 400,00</b>	<b>8 268 000,00</b>
<b>Financement</b>	<b>8 124 487,94</b>	<b>8 238 499,96</b>	<b>8 268 248,49</b>
dotation	7 367 000,00	6 917 000,00	6 753 000,00
boni reportés	588 741,42	1 321 499,96	1 515 248,49
autres recettes	168 746,52	0,00	0,00
<b>Solde</b>	<b>1 515 603,91</b>	<b>99,96</b>	<b>248,49</b>



## 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 2026

### 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.

Dans le cadre de la rédaction du présent rapport, le Médiateur fédéral a eu recours à l'intelligence artificielle pour trouver des idées concernant la structuration des textes et la formulation du message. L'ensemble des contenus générés ou traités à l'aide de l'IA a fait l'objet d'une vérification et d'un contrôle approfondis par le Médiateur fédéral.

Les exemples de plaintes cités dans ce rapport sont des plaintes traitées par le Médiateur fédéral. Tous les noms figurant dans les exemples de plaintes sont fictifs et les photos qui les accompagnent proviennent de banques d'images, dont la banque d'images gratuite [www.pexels.com](http://www.pexels.com).

Le rapport est disponible sur [www.mediateurfederal.be](http://www.mediateurfederal.be) et il n'est publié que sous format numérique. Une version papier peut être demandée à [contact@mediateurfederal.be](mailto:contact@mediateurfederal.be) ou au 02 289 27 27.

Dit verslag is ook beschikbaar in het Nederlands.



le Médiateur  
fédéral

[www.mediateurfederal.be](http://www.mediateurfederal.be)



le Médiateur  
fédéral