

## Plan stratégique 2018 - 2022

Institution complexe, l'ombudsman se caractérise fondamentalement par le cumul des fonctions de règlement des conflits et de surveillance de l'institution.

*C. Guy-Ecabert, La juridicisation du règlement amiable des conflits administratifs en droit fédéral, LEGES 2005/2*

## Introduction

---

Le but du présent document est de fixer un cadre de priorités pour la durée du mandat pour lequel le médiateur a été élu par le Grand Conseil, soit jusqu'à fin 2022. Il ne s'agit pas de s'enfermer dans un cadre rigide dépourvu de possibilités d'évolution. Il est intéressant toutefois, pour une autorité indépendante comme le BCMA, de ne pas seulement rendre compte de son activité de manière rétrospective, par le biais du rapport annuel, mais de présenter également sa vision, ses objectifs et ce qu'il entend mettre en place pour les réaliser<sup>1</sup>.

Le BCMA est une petite entité, avec trois collaborateurs pour un total de 2.6 ETP. Le cœur de son action restera l'aide aux usagers et la résolution à l'amiable des conflits. Mais, par le présent plan stratégique, le médiateur souhaite montrer les axes complémentaires qu'il a l'intention de suivre au cours des prochaines années.

## Mission

---

Depuis son ouverture en octobre 1998, les missions fondamentales du BCMA sont restées les mêmes<sup>2</sup> :

- aider les usagers dans leurs rapports avec les autorités ;
- servir d'intermédiaire lors de différends ;
- favoriser la prévention ainsi que la résolution à l'amiable des conflits entre les autorités et les usagers ;
- encourager les autorités à favoriser de bonnes relations avec les usagers ;
- contribuer à améliorer le fonctionnement des autorités ;
- éviter aux autorités et à l'administration des reproches infondés.

Le BCMA est avant tout un facilitateur, un intermédiaire entre l'administration cantonale et ses usagers. La loi sur la médiation administrative (LMA) fixe deux missions prioritaires au médiateur (art. 5 al. 2 LMA) : « il s'attache prioritairement à la résolution à l'amiable des conflits et à l'aide aux usagers ». Dans le premier rapport annuel public du BCMA, publié en 2007, la première médiatrice soulignait que l'activité du BCMA s'exerçait « principalement en une activité de bons

---

<sup>1</sup> Pour l'établissement du présent plan stratégique, le médiateur s'est inspiré tant de la forme que du fond du plan stratégique 2013 – 2018 du médiateur de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles et du plan stratégique 2012 – 2017 du Protecteur du citoyen du Québec.

<sup>2</sup> Voir l'article 1<sup>er</sup> de la loi du 19 mai 2009 sur la médiation administrative (LMA).

offices ». Dans le canton de Vaud, le BCMA a ainsi toujours privilégié une approche pragmatique des situations et des problèmes rencontrés, avec un objectif prioritaire : trouver des solutions pour les personnes concernées, dans le cadre des possibilités légales des autorités. Un autre objectif poursuivi par le BCMA dès ses débuts a été de consolider les rapports de confiance entre la population et les autorités.

## Vision et devise

---

Les missions prioritaires du BCMA sont assurées dans le cadre du traitement quotidien des plaintes. Deux des missions légales peuvent apparaître quelque peu en retrait : *encourager les autorités à favoriser de bonnes relations avec les usagères et les usagers* et *contribuer à améliorer le fonctionnement des autorités*. Le médiateur, dans le cadre de la réflexion sur le présent plan stratégique, est arrivé à la conclusion que ces deux missions, si elles sont assurées, méritent toutefois une approche plus systématique, dans un cadre plus large que celui du traitement courant des demandes de médiation. Elles sont ainsi intégrées dans la formulation brève de sa mission telle que veut la porter le médiateur d'ici la fin de la période pour laquelle il a été élu :

**Le médiateur aide les usag-èr-es dans leurs relations avec les autorités et les appuie pour trouver des solutions en cas de conflits. Il contribue à améliorer la qualité des services aux citoyen-ne-s.**

Une devise, encore plus brève, qui guidera son action au cours des prochaines années, reflète ces intentions :

**Le médiateur : au service de tou-te-s et engagé pour une meilleure administration.**

Le médiateur se tient ainsi à disposition tant de la population que des autorités afin de contribuer à trouver des issues favorables aux situations pour lesquelles il est saisi. Il s'agit là de sa mission prioritaire. Mais le médiateur agit aussi d'une manière plus globale, visant, à partir des cas particuliers, à contribuer à améliorer le fonctionnement des autorités.

## Les valeurs

---

Le médiateur et le personnel du BCMA agissent en tout temps sur la base des valeurs principales suivantes :

- **respect** : le médiateur aborde les personnes sans *a priori* et avec bienveillance, quelle que soit leur situation ;
- **écoute** : le médiateur prend le temps d'écouter de manière ouverte et sans jugement les personnes qui le saisissent pour faire part de leurs difficultés avec les autorités ;
- **rigueur** : rigueur quant au rôle du médiateur, qui doit être clairement expliqué : il est un intermédiaire, et non pas un assistant social, un avocat, un mandataire, une instance de recours ou une nouvelle autorité décisionnelle. Cette clarté est une condition supplémentaire à la création d'une relation de confiance, indispensable au bon déroulement du processus de médiation administrative. Rigueur aussi quant au traitement des dossiers, tant sur la forme que sur le fond,

ce qui implique notamment d'éviter toute approximation et de se soumettre à des exigences de qualité constantes ;

- **impartialité** : le médiateur garantit un traitement équitable des demandes, sans avantager *a priori* la personne qui le saisit ou l'autorité concernée ;

- **indépendance** : le médiateur ne peut recevoir d'instruction d'une autre autorité. Il agit strictement dans le cadre défini par la loi, qui garantit son indépendance.

## Les buts stratégiques

---

Le BCMA a identifié plusieurs enjeux dans le cadre de sa réflexion sur son activité, et en a dégagé trois buts stratégiques qui sont présentés ci-dessous.

### But 1 - Promouvoir la culture de bonne administration

**Du fait de sa position particulière, le médiateur est un observateur privilégié des conduites administratives. Il développe des règles de bonne administration et y sensibilise dans la mesure nécessaire le personnel de l'État. Il le fait notamment sur la base des observations faites dans les situations concrètes qu'il est amené à traiter.**

#### *Motivation du but stratégique*

Toute administration a une marge de progression dans son action envers la population. Le médiateur, par son expérience et son expertise, peut apporter une plus-value pour permettre une amélioration.

#### *Résultats attendus*

Elaboration d'un catalogue des bonnes pratiques administratives.

Sensibiliser les collaboratrices et collaborateurs de l'Etat.

Adaptation de pratiques administratives.

#### *Facteurs de performance (mesure)*

Adoption du catalogue des bonnes pratiques.

Actions de sensibilisation.

Contacts avec les administrations.

#### *Risques*

L'expertise et la plus-value du médiateur n'est pas reconnue.

Absence de collaboration des administrations, le médiateur étant perçu comme illégitime pour donner des conseils et proposer des pistes d'amélioration.

#### *Facteurs de réussite*

Convaincre les autorités administratives et politiques de la pertinence de la démarche.

## **But 2 - Optimiser le traitement des réclamations**

**Le médiateur améliore les procédures et les outils nécessaires au traitement des demandes qui lui parviennent.**

### *Motivation du but stratégique*

Le médiateur se doit d'être exemplaire dans la manière de traiter les demandes.

### *Résultats attendus*

Le suivi du traitement des réclamations est amélioré (en particulier : délais plus courts et clarté apportée au processus de fin de traitement), au moyen notamment d'un nouvel outil de base de données.

### *Facteurs de performance (mesure)*

Réduction du délai de traitement des demandes.

Réduction du nombre de dossiers pendants en fin d'année.

### *Risques*

L'utilisation de la nouvelle base de données provoque des problèmes imprévus.

Une augmentation importante du nombre de demande ne permet pas d'atteindre les objectifs.

La nouvelle typologie de traitement ne convainc pas à l'usage.

### *Facteurs de réussite*

La bonne formation des collaborateurs à l'utilisation de la nouvelle base de données.

Une veille de l'utilisation de la nouvelle base de données.

Suivi rigoureux des délais de traitement.

## **But 3 - Optimiser la communication**

**Les citoyen-ne-s ne peuvent faire appel au médiateur que s'ils connaissent son existence. Il doit ainsi informer la population des services qu'il offre.**

### *Motivation du but stratégique*

Faire connaître le BCMA et ses services afin de permettre à un maximum de personnes d'y recourir.

### *Résultats attendus*

Un cercle plus large de personnes fait appel au BCMA.

Le médiateur apparaît comme une autorité de référence en matière de culture administrative.

### *Facteurs de performance (mesure)*

Augmentation du nombre de demandes.

### *Risques*

Augmentation du nombre de demande difficile à gérer.

Augmentation du nombre de demandes qui sont hors du champ de compétence du médiateur.

Nombre trop important de demandes, en proportion, dans un domaine spécifique.

*Facteurs de réussite*

Communication ciblée.

Communication raisonnable, en lien avec le suivi du nombre de demandes.

## Plan stratégique 2018 - 2022

**Vision :** Le médiateur aide les usagères et les usagers dans leurs relations avec les autorités et les appuie pour trouver des solutions en cas de conflit. Il contribue à améliorer la qualité des services aux citoyen-ne-s.

**Devise :** Le médiateur : au service de tous, engagé pour une meilleure administration.

**Valeurs :** respect écoute rigueur impartialité indépendance

| Buts stratégiques                                       |     | Objectifs opérationnels   | .     | Projets  |
|---|-----|---|-------|--|
| <b>1. Promouvoir la culture de bonne administration</b> | 1.1 | Déterminer des normes de bonne administration   | 1.1.1 | <i>Développer, sur la base des normes définies, un projet de guide de bonnes pratiques administratives</i>   |
|   |     |   | 1.1.2 | <i>Soumettre le guide de bonnes pratiques administratives et le discuter</i>   |
|   |     |   | 1.1.3 | <i>Publier le guide de bonnes pratiques administratives</i>  |
|   | 1.2 | Formaliser les retours à la hiérarchie sur les situations rencontrées   | 1.2.1 | <i>Etablir un programme de retours consolidés aux directions des services</i>  |
|   |     |   | 1.3   | <i>Prendre position sur les projets législatifs ayant un impact sur la qualité de la relation entre les usagères et les usagers et les autorités</i> |
| <b>2. Optimiser le traitement des réclamations</b>      | 2.1 | Mettre en œuvre la nouvelle base de données de suivi des dossiers   | 2.1.1 | <i>Former les collaborateurs et faire évoluer la base de données</i>   |
|   |     |   | 2.2   | <i>Adapter la base de données et établir une procédure de gestion des délais</i>   |
|   |     |   | 2.3   | <i>Adopter un processus clair et adapter la base de données</i>  |
|   |     |   | 2.4   | <i>Recenser les outils d'évaluation des ombudsmans parlementaires</i>  |
|   |     |   |       | <i>Réaliser une analyse comparative des outils et une synthèse</i>   |
|   |     |   |       | <i>Adopter des critères d'évaluation</i>   |
| <b>3. Optimiser la communication</b>                    | 3.1 | Mettre en œuvre un plan de communication à l'égard de publics cibles définis (usagers, autorités, partenaires) afin d'accroître la notoriété du BCMA et de son action | 3.1.1 | <i>Plan de communication du rapport annuel</i>   |
|   |     |   | 3.1.2 | <i>Présentations / rencontres avec acteurs clés</i>  |
|   |     |   | 3.1.3 | <i>Organisation d'événements publics</i>   |
|   |     |   | 3.1.4 | <i>Présence médiatique</i>   |
|   |     |   | 3.1.5 | <i>Amélioration du site Internet</i>   |
|   |     |   | 3.1.6 | <i>Programme d'envoi de matériel d'information</i>   |
|   |     |   | 3.1.7 | <i>Nouveau matériel d'information (papillon)</i>   |
|   |     |   |       |  |