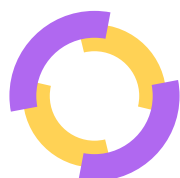
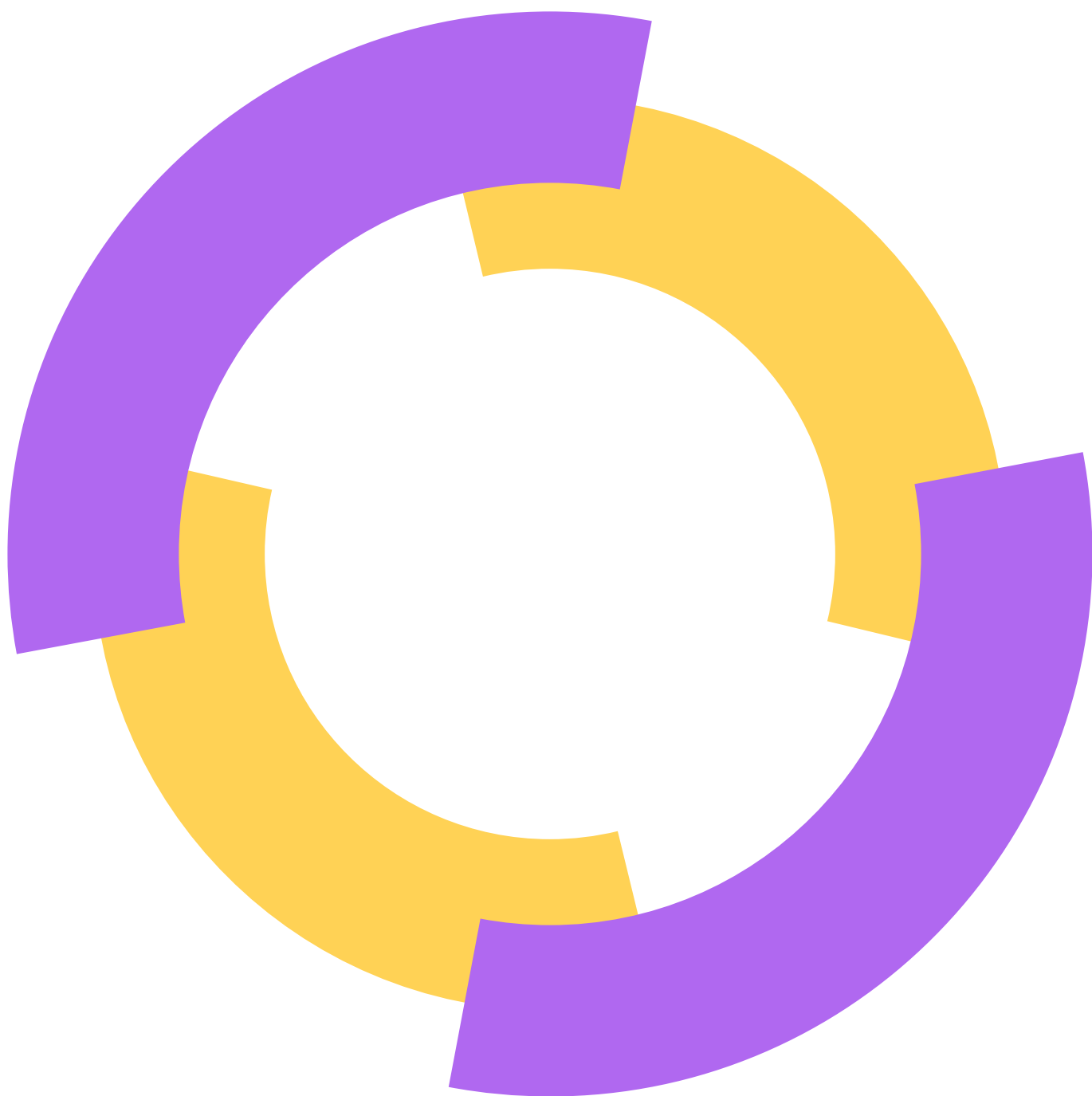


Rapport annuel

2022



Ombuds
Bruxelles·Brussel

Concilier & améliorer

Chère lectrice, cher lecteur,

2022 fut l'année du lancement
d'Ombuds Bruxelles.

Dans ce rapport, vous trouverez un aperçu
des étapes parcourues pour ouvrir le service
aux Bruxelloises et Bruxellois, des informations
concrètes sur ses missions et son mode de
fonctionnement, ses premières réalisations,
ainsi que la vision, les valeurs et les objectifs
stratégiques qui le guident.

Ombuds Bruxelles résulte de la volonté des
législateurs bruxellois d'offrir à la population
un nouveau canal pour exprimer les difficultés
qu'elle rencontre avec les services publics et
d'œuvrer au renforcement de sa confiance
envers les autorités publiques.

Ce besoin de rapprochement entre les citoyens
et les autorités publiques s'avère plus crucial
que jamais après deux années d'une pandémie
qui a profondément bouleversé nos rapports
sociaux et entraîné des changements structurels
dans nos modes d'organisation collective.
S'y ajoute désormais l'insécurité provoquée par
la guerre en Ukraine et toutes les conséquences
que celle-ci engendre sur nos sociétés et
nos économies.

Face à ces bouleversements, les autorités sont
contraintes de trouver des solutions et de mettre
en place des nouvelles mesures à un rythme
effréné. Cela engendre inévitablement des
réponses incomplètes ou imparfaites.

Dans ce contexte, Ombuds Bruxelles souhaite
avant tout écouter chacun et chacune,
pour comprendre et identifier les sources
des problèmes.

La création de cet espace d'écoute et de dialogue
est indispensable pour ne pas laisser une partie
de nos concitoyens, surtout les plus fragiles,
au bord de la route et pour concrétiser notre
mission : concilier l'intérêt collectif et l'intérêt
individuel, dans le respect des droits humains, et
promouvoir, avec les autorités, une administration
performante, intègre, transparente et équitable.

Nous remercions les assemblées bruxelloises
pour la confiance qu'elles nous témoignent en
nous confiant cette délicate mission. Nous
remercions les citoyens et les citoyennes qui
nous confient leurs difficultés. Et nous remercions
les administrations bruxelloises qui acceptent
de s'engager avec nous dans ce dialogue à
la recherche de solutions.

Enfin, je salue tout particulièrement les membres
de mon équipe qui ont accepté de m'accompagner
dans ce défi. Créer un nouveau service constitue
un challenge quotidien, où chaque jour nous
réserve son lot de petites victoires mais aussi
de nouveaux obstacles à franchir. Au-delà de
leurs compétences et leurs qualités respectives,
leur enthousiasme, leur créativité, leur dévouement
au service public et leur attachement à notre
région me convainquent que nous ferons de ce
lancement une réussite.

Bonne lecture !



Catherine De Bruecker
Médiatrice bruxelloise



Préambule	1
Chapitre 1 : Ombuds Bruxelles	4
1.1. Vision	6
1.2. Contexte	9
1.3. Une équipe dynamique et polyvalente	11
Chapitre 2 : Lancement	16
2.1. Les étapes du lancement d'Ombuds Bruxelles	18
2.2. Publication du Règlement d'ordre intérieur	20
2.3. Mise en place d'un service accessible au plus grand nombre	21
2.4. Rencontres avec nos partenaires	22
2.5. Participation à des réseaux	24
2.6. Aperçu des rencontres	26
Chapitre 3 : Plaintes	28
3.1. Service « Plaintes »	30
3.2. Chiffres 2022	36
Chapitre 4 : Intégrité	40
4.1. Service « Enquêtes et Intégrité »	42
4.2. Protection contre les représailles	44
4.3. Mise en place du point de contact et premiers signalements	45
4.4. L'enjeu de la transposition de la directive « lanceurs d'alerte »	45
Chapitre 5 : Recommandations	46
5.1. Des recommandations individuelles ou générales	48
5.2. Première recommandation d'Ombuds Bruxelles	50
Chapitre 6 : Gestion	54
6.1. Fonctionnement participatif et pôles de compétences	56
6.2. Cadre du personnel 2022-2024	58
6.3. Gestion du personnel	59
6.4. Infrastructures	60
6.5. Financement d'Ombuds Bruxelles	60

Ombuds Bruxelles

Un nouvel outil de participation citoyenne à Bruxelles



Le 1^{er} septembre 2022, Ombuds Bruxelles a ouvert ses portes aux citoyens et citoyennes.

La naissance de cette nouvelle institution découle de la volonté des parlementaires bruxellois d'offrir aux Bruxelloises et Bruxellois un service chargé de traiter leurs mécontentements vis-à-vis des administrations bruxelloises. Ce service rapportera aussi aux parlementaires les signaux qui ressortent du vécu des citoyens dans leurs contacts avec ces administrations. Une des missions importantes d'Ombuds Bruxelles sera en effet de formuler des recommandations aux parlements et aux administrations pour agir structurellement en faveur de la bonne administration.

1.1. Vision

Indépendance, neutralité et impartialité : les fondements de l'institution

La première médiatrice bruxelloise, Catherine De Bruecker, a été nommée par les parlements bruxellois en décembre 2021 pour « renforcer la bonne administration et veiller à la sauvegarde des droits fondamentaux¹ ». L'indépendance, la neutralité et l'impartialité, qualités inhérentes à sa fonction, seront au cœur de son action.

Ce rôle ne comporte par définition aucun pouvoir de contrainte : le pouvoir de l'institution réside dans la formulation de recommandations et la publication de rapports thématiques et annuels. La crédibilité et l'autorité morale de son action sont centrales pour aboutir à des solutions, tant dans les dossiers individuels que pour faire émerger des améliorations structurelles. Cela nécessite de créer un climat de confiance auprès de ses interlocuteurs que sont les citoyens, les administrations et les parlements bruxellois.

« Je veux contribuer aux côtés des trois assemblées à une société plus inclusive et apaisée, en renforçant l'accès des Bruxelloises et des Bruxellois à leurs droits grâce à une administration publique performante, responsable, intègre et équitable. La crise sanitaire le confirme plus que jamais : la protection des plus fragiles ne peut se réaliser qu'avec un service public de qualité et à dimension humaine, pour répondre aux défis de notre société. »

Extrait du discours de Catherine De Bruecker au Parlement bruxellois, le 10 décembre 2021.

Action individuelle et structurelle pour une meilleure administration

Conformément aux objectifs définis dans le texte fondateur de l'institution, Catherine De Bruecker a organisé les missions d'Ombuds Bruxelles autour de trois actions principales :

1. Traiter les plaintes de toute personne (physique ou morale) qui se sent personnellement lésée par un acte ou le fonctionnement d'une administration bruxelloise.
2. Traiter les signalements de tout membre du personnel d'une administration bruxelloise qui a eu connaissance d'une atteinte à l'intégrité portant préjudice à l'intérêt général.
3. Agir structurellement en faveur de la bonne administration à Bruxelles : formuler des recommandations pour améliorer la réglementation ou le fonctionnement des administrations bruxelloises.

Pour ce faire, certaines valeurs clés guident l'action d'Ombuds Bruxelles :

- **La bienveillance** : élément incontournable d'un dialogue constructif avec les personnes qui nous confient leur plainte et avec les administrations qui travaillent quotidiennement au bien-être collectif.
- **La rigueur** : elle permet d'asseoir la crédibilité de l'institution, sa fiabilité, et de construire une relation de confiance avec nos interlocuteurs.
- **La créativité** : nécessaire pour imaginer de nouvelles solutions aux problèmes qui peuvent entraver la bonne administration à Bruxelles.

« Il s'agit de trouver un juste équilibre entre ce qui devrait être et ce qui est possible, de tendre une main conciliante sans faire preuve de complaisance, de tisser des liens de confiance de façon utile mais sans céder à la proximité, de rappeler la règle sans blâmer, d'imputer des défaillances sans personnaliser, de réconcilier sans compromettre et de rendre ses constats publics avec humilité. »

Nadine Mailloux, Ombudsman de Montréal.

¹ <https://www.ombuds.brussels/wp/wp-content/uploads/2022/08/DOC-du-16-mai-2019-relatifs-au-mediateur-bruxellois.pdf>

Le texte qui crée Ombuds Bruxelles en région bruxelloise est particulièrement ambitieux et réussit à éviter la complexité institutionnelle de la région.

Périmètre du champ de compétence d'Ombuds Bruxelles

En vertu du libellé de l'article 2, alinéa 1^{er}, 1^o du DOC Médiateur, Ombuds Bruxelles est chargé de traiter les plaintes et les signalements qui concernent :

- a) les **autorités administratives** qui relèvent de la Région de Bruxelles-Capitale (**RBC**)
- b) les **autorités administratives** qui exercent les compétences dévolues à l'**Agglomération bruxelloise**;
- c) les **autorités administratives** qui relèvent de la Commission communautaire commune (**COCOM**);
- d) les **autorités administratives** qui relèvent de la Commission communautaire française (**COCOF**);
- e) les **intercommunales** sur lesquelles la RBC exerce la tutelle;
- f) les **communes**, à l'exception de celles qui ont leur propre médiateur;
- g) les **autres organismes chargés d'une mission de service public** et financés à plus de 50% par la RBC, la COCOM, la COCOF ou les communes (voir ci-contre).

Les autres organismes chargés d'une mission de service public

La définition de cette dernière catégorie impose à Ombuds Bruxelles une charge délicate pour vérifier que les conditions de sa compétence sont réunies.

Cette catégorie résiduelle répond à la nécessité d'éviter que, par la voie de la concession de missions d'intérêt général à des organismes privés mais financés majoritairement par des deniers publics, les citoyens soient privés du recours à Ombuds Bruxelles.

La définition de cette catégorie résiduelle présente toutefois l'inconvénient indéniable, d'un point de vue pratique, qu'Ombuds Bruxelles doit vérifier, au cas par cas, si la prestation à laquelle se rapporte la plainte constitue bien une mission de service public et comment elle est financée.

De ce fait, il s'avère difficile, tant pour les citoyens et citoyennes que pour les institutions bruxelloises, d'avoir une image clairement définie du périmètre de compétence d'Ombuds Bruxelles. La pratique montre que la formulation actuelle de cette catégorie résiduelle ouvre la porte à des discussions et crée une insécurité juridique pour les acteurs concernés.

La prochaine révision du DOC Médiateur devrait être mise à profit pour envisager une formulation de cette catégorie moins sujette à interprétation, tout en préservant l'intention du législateur initial qui a voulu s'aligner sur les standards internationaux concernant les institutions d'ombudsmans².

² V. Principes de Venise, n°13 : [https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdf=CDL-AD\(2019\)005-e&lang=fr](https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdf=CDL-AD(2019)005-e&lang=fr)

Les priorités du premier mandat de Catherine De Bruecker (2022-2026)

La médiatrice bruxelloise a défini les trois priorités de ce premier mandat. Ces trois priorités ont guidé les premières réalisations d'Ombuds Bruxelles, présentées dans ce rapport annuel.

1. Faire en sorte que les Bruxelloises et Bruxellois s'emparent de ce nouvel outil pour signaler les problèmes qu'ils rencontrent avec les services publics. Cela nécessitera de pouvoir **toucher tous les publics, surtout les plus vulnérables**.
2. Établir des **relations constructives avec les administrations** et les soutenir dans la gestion des plaintes pour faciliter la résolution des litiges à la source et l'acceptation des recommandations.
3. Installer les bases d'un **véritable centre de référence en matière de bonne administration et d'intégrité** des services publics, qui soit en mesure de fournir des avis et des rapports utiles aux décideurs politiques.

Un enjeu-clé : l'impact de la numérisation sur l'accès aux droits

L'impact de la numérisation des services publics et l'utilisation croissante de l'intelligence artificielle sur l'accès aux droits forment un enjeu de gouvernance qui domine actuellement les débats, tant en Belgique que chez nos voisins. Cet enjeu retiendra particulièrement l'attention d'Ombuds Bruxelles au cours de ce mandat.

Publics en situation de vulnérabilité et nouvelles technologies

Les nouvelles technologies apparaissent comme des outils formidables pour faciliter et accélérer le traitement des dossiers par l'administration et simplifier l'exercice des démarches administratives pour le plus grand nombre. Mais elles peuvent aussi constituer un obstacle infranchissable pour les publics vulnérables et peuvent fragiliser l'accès de ceux-ci à leurs droits.

Une charge administrative qui pèse davantage sur les citoyens et citoyennes

La numérisation galopante des procédures administratives a transféré une partie importante de la charge de travail sur le citoyen. Ce gain d'efficacité pour les administrations devrait être mis à profit pour soutenir les plus vulnérables dans l'accès aux droits.

La numérisation pour favoriser l'accès aux droits

Actuellement, on constate que la numérisation est davantage exploitée pour détecter les erreurs au préjudice de l'administration ou les éventuelles fraudes, que

pour renforcer l'octroi automatique des droits et la détection des erreurs en défaveur du citoyen. Ombuds Bruxelles accordera donc une attention particulière à la préservation de cet équilibre : que les avantages offerts par la numérisation permettent non seulement de faire des économies et de lutter contre la fraude mais aussi de lutter contre le non-recours aux droits.

L'importance de canaux de communication humains

Par ailleurs, le meilleur système d'automatisation, qu'il vise à lutter contre les abus ou à assurer un octroi automatique des prestations, ne pourra jamais envisager tous les cas de figure qui peuvent survenir. Il subsistera toujours des situations qui dérogent aux scénarios qui ont été prévus dans les processus automatisés. Lorsqu'une personne ne parvient pas à obtenir la prime, le subsidie ou l'allocation auxquels elle peut prétendre ou lorsqu'elle estime qu'on lui réclame à tort le remboursement d'une prestation, elle doit pouvoir trouver un interlocuteur humain capable de sortir des schémas prédéterminés par les algorithmes et d'examiner son cas individuel.

Dans une société qui veut inclure tout le monde, les services publics doivent maintenir une diversité de canaux de communication avec les citoyens. Pour ne laisser personne de côté et pour préserver la confiance des citoyens dans l'administration.

1.2. Contexte

Dernier-né des ombudsmans parlementaires en Belgique

La région bruxelloise était la dernière entité du pays qui ne s'était pas encore dotée d'un médiateur institutionnel. Elle a heureusement su profiter de son retard pour tirer les enseignements des expériences dans les autres entités et s'inspirer des meilleurs standards internationaux; le texte qui crée Ombuds Bruxelles en région bruxelloise est particulièrement ambitieux et réussit à éviter la complexité institutionnelle de la région :

- Son champ de compétence englobe **tous les services publics bruxellois** (voir chapitre 1.1. Périmètre de compétences);
- Son rôle en matière de **protection des droits fondamentaux** est énoncé explicitement et il dispose de la possibilité d'enquêter d'initiative sur le fonctionnement des services publics. C'est très important car on constate que les personnes les plus vulnérables n'ont pas toujours la capacité de s'adresser au médiateur.
- Il charge également le médiateur bruxellois d'une mission en matière **d'intégrité et de protection des**

Un nom et une identité visuelle



Ombuds
Bruxelles·Brussel

Concilier & améliorer

lanceurs d'alerte : le service n'est donc pas seulement au service des citoyens et des citoyennes mais aussi des fonctionnaires bruxellois. Lorsque ceux-ci observent des pratiques frauduleuses dans leur service et craignent de subir des représailles, ils pourront s'adresser en toute confidentialité à Ombuds Bruxelles.

de confusion avec les multiples dispositifs de médiation qui coexistent déjà dans l'arsenal d'outils de résolution des conflits. On pense ainsi aux différents types de médiation judiciaire (familiale, civile, commerciale et désormais aussi administrative), à la médiation de dettes ou à la panoplie de dispositifs de médiation de conflits interpersonnels mis en place au niveau communal. Sans parler des services de plaintes internes aux administrations qui s'appellent parfois improprement service de médiation pour mettre en avant leur objectif de résoudre les différends avec leurs usagers.

Une identité qui reflète nos missions

L'enjeu pour cette nouvelle institution était de choisir un nom et une identité visuelle qui permettent à tous les Bruxelloises et les Bruxellois de s'approprier ce nouvel outil et de comprendre quand et comment nous pouvons les aider.

Notre choix de **dénomination** a porté sur « Ombuds », terme qui traduit le plus précisément la particularité de nos missions. Il sera accompagné de la mention « Bruxelles · Brussel » qui permettra d'identifier au premier contact le territoire de notre action, dans les deux langues de la région. Le nom sera accompagné du slogan « **Concilier & améliorer** » qui traduit à la fois la notion de dialogue avec nos partenaires pour résoudre les litiges, et la notion d'amélioration qui renvoie aux recommandations que nous formulerons (voir à ce sujet le chapitre 5).

Notre **logo** est composé de deux formes superposées : le cercle jaune symbolise notre volonté de devenir un « centre de **référence** » en matière de bonne administration. Une institution solide, cohérente. Les parenthèses mauves, elles, démontrent que nous voulons **protéger** : les citoyens, les droits, la bonne administration. Les deux formes colorées ensemble induisent la notion de dialogue entre les parties, des formes arrondies pour traduire un dialogue bienveillant et empathique.

Un nom et une identité visuelle

Nous avons choisi d'appeler l'institution de la médiatrice bruxelloise « **Ombuds Bruxelles** ».

Mais d'où vient le terme « Ombuds » ?

Le médiateur institutionnel tire son origine du modèle scandinave de l'ombudsman parlementaire.

Cette institution s'est progressivement imposée dans toutes les démocraties matures comme outil de contre-poids à l'arbitraire administratif, tout en s'habillant de noms différents selon les latitudes et les cultures juridiques.

Si dans les pays de tradition anglo-saxonne elle a généralement conservé l'appellation ombudsman, dans les pays de tradition latine on la retrouve sous des dénominations diverses, comme protecteur du citoyen, défenseur des droits, ou médiateur. À Bruxelles, on est resté comme souvent à la croisée des chemins : *Brusselse ombudsman* en néerlandais et *médiateur bruxellois* en français.

Enfin, à l'heure où la féminisation des titres s'est imposée, lorsque la titulaire choisie par les assemblées bruxelloises pour occuper la fonction est une femme, elle devient *ombudsvrouw* ou *médiatrice*.

Pourquoi Ombuds, plutôt que Service de médiation ?

Le mot « médiation » renvoie à la dimension de réconciliation et de dialogue qui caractérise le rôle de la médiatrice bruxelloise. Mais cette notion engendre beaucoup

1.3. Une équipe dynamique et polyvalente

« La fonction de médiatrice ne peut s'exercer sans équipe. Cela nécessite d'être entourée de collaborateurs et collaboratrices qualifiés. Ils seront la véritable ressource de l'institution et le gage de sa continuité. »

Catherine De Bruecker
Médiatrice bruxelloise

Elle a prêté serment en tant que médiatrice bruxelloise le 16 décembre 2021.

Elle dispose d'une expérience de plus de 20 ans au sein de l'institution du Médiateur fédéral, où elle a d'abord été auditeuse spécialisée dans la protection des droits fondamentaux et dans le domaine de l'asile et de la migration.

En 2005, elle a été nommée **médiatrice fédérale francophone** par la Chambre des représentants, qui lui a confié deux mandats successifs. Elle a exercé la fonction jusqu'en 2021.

Comme médiatrice fédérale, elle a présidé le réseau belge « Ombudsman.be » de 2011 à 2014. De 2016 à 2020, ses pairs lui ont confié la vice-présidence de l'IOI-EU (International Ombudsman Institute – section Europe). Au sein de l'IOI, elle s'est particulièrement impliquée dans le développement de standards internationaux pour les institutions d'ombudsmans.

Catherine est quadrilingue, diplômée en droit de l'Université Libre de Bruxelles et titulaire d'un master complémentaire en droit européen de l'Institut d'Etudes Européennes. Elle a débuté sa carrière comme avocate avant de se tourner vers la médiation.

Cathy Vanderwildt
Responsable de la gestion

Cathy est diplômée en Information et communication à l'ULB. Elle est la première collaboratrice à avoir rejoint Ombuds Bruxelles en juin 2022.

Forte d'une carrière très diversifiée, elle assure la gestion administrative, financière et du personnel d'Ombuds Bruxelles.

Auparavant, elle a notamment travaillé à la Direction des Ressources Humaines du Service public régional de Bruxelles, comme gestionnaire de projet chez le Médiateur fédéral, ou encore dans une maison d'accueil pour jeunes sans abri des Petits Riens.



« Travailler dans les ressources humaines pour un service de médiation, c'est être en permanence attentive aux autres, de quoi se motiver pour se lever le matin ! »

Sammy De Ridder
Collaborateur plaintes et signalements

Licencié en droit et titulaire d'un post-graduat en médiation, Sammy est le deuxième collaborateur qui a rejoint l'institution, en juillet 2022, où il a été chargé de mettre sur pied le service « Plaintes ».

Sammy apporte une large expérience au sein des institutions publiques, tant au niveau communal que fédéral. Après un début de carrière comme documentaliste au Conseil d'Etat, il a travaillé comme conseiller juridique pour la ville d'Hasselt, puis pour deux agences fédérales en matière nucléaire (l'AFCN et l'ONDRAF).

« La première étape vers un service public performant consiste à rétablir et renforcer la confiance entre les citoyens et celui-ci. »



« J'ai à cœur de développer une communication externe inclusive, avec une attention particulière pour les personnes en situation de vulnérabilité à Bruxelles. »



Louise Degryse
Responsable de la communication et des relations externes

Louise a rejoint l'équipe d'Ombuds Bruxelles en août 2022.

Diplômée en communication et coopération au développement, elle dispose de sept années d'expérience professionnelle dans le service public (la RTBF et Unia). Elle a aussi travaillé dans l'humanitaire durant près de deux ans, à Diego-Suarez (Madagascar).

Louise est en charge de la communication et des relations externes de l'institution, notamment avec les administrations partenaires.

« Je souhaite contribuer à la promotion de l'intégrité et de la bonne gouvernance au sein de la fonction publique bruxelloise, dans l'intérêt de tous les Bruxelloises et Bruxellois. »

Louis Hancisse
Responsable du service « Enquêtes et Intégrité »

En tant que responsable du service « Enquêtes et Intégrité », Louis supervise la réception et le suivi des signalements d'atteintes à l'intégrité au sein des autorités bruxelloises et la protection des lanceurs d'alerte. Il coordonne les enquêtes thématiques sur le fonctionnement des administrations.

Il a rejoint Ombuds Bruxelles en août 2022, fort d'une expérience de cinq ans auprès du Centre Intégrité du Médiateur fédéral. Auparavant, il avait effectué différentes missions dans le domaine de la lutte contre la criminalité et la corruption auprès de la Commission européenne et de Transparency International.

Louis est diplômé en Sciences politiques (UCLouvain) et Etudes européennes (Collège d'Europe). Il s'est spécialisé en audit de fraude : il est certifié et membre de l'Association of Certified Fraud Examiner (ACFE) et de l'Institut des Auditeurs de Fraude (IFA – Belgium).



« Je suis motivé, prêt à apprendre, flexible et actif pour contribuer au fonctionnement de l'institution ! »



Gunter De Smet
Assistant administratif

Gunter assure le secrétariat de la médiatrice et le soutien administratif d'Ombuds Bruxelles depuis novembre 2022. Il est diplômé de l'enseignement secondaire.

Au cours de sa carrière, il a travaillé pour la Police judiciaire, le Moniteur belge et le Service des Juridictions administratives de la Région flamande (DBRC).

Gunter a une affinité avec les causes sociétales, et a été actif pendant dix ans dans une association au profit des enfants orphelins au Togo.

Jean-Yves Makuanga
Collaborateur plaintes et signalements

Jean-Yves a rejoint Ombuds Bruxelles début novembre 2022, après avoir travaillé pendant quatre ans pour Talent.brussels. Il a notamment contribué à la mise en place de [talentAnalytics.brussels](https://www.talent.brussels/fr/partenaires/talentanalytics-brussels-8542#section-326)³ (observatoire de l'emploi public régional). Jean-Yves a aussi travaillé au SPF Finances, en tant que gestionnaire de dossiers SECAL (Service de créances alimentaires).

Formé à l'ERM et diplômé en Sciences économiques, il apporte notamment ses talents d'analyste à l'équipe d'Ombuds Bruxelles.

« À partir des plaintes, je veux contribuer à l'amélioration du fonctionnement des administrations bruxelloises, au service des Bruxelloises et Bruxellois. »



« Il semble parfois y avoir un fossé énorme entre les citoyens et les administrations. Ma mission ? Comblé ce fossé en offrant une écoute attentive et en parvenant à établir un dialogue constructif dans un cadre juridique souvent complexe. »



Alexandra Gjurova
Responsable du service « Plaintes »

Alexandra est conseillère juridique et responsable du traitement des plaintes au sein d'Ombuds Bruxelles. Elle a rejoint l'équipe le 16 janvier 2023, après avoir finalisé sa thèse de doctorat qui porte sur l'obligation de motivation des lois et réglementations.

Avant son doctorat, Alexandra a obtenu un Master en droit à la Vrije Universiteit Brussel, avec une spécialisation en droit constitutionnel et administratif. Elle a d'abord exercé comme avocate au barreau de Gand, notamment dans le domaine du droit constitutionnel et administratif, du droit disciplinaire dans la fonction publique et dans la police.

Gabriel Ouli
Collaborateur plaintes et signalements

Dernier arrivé dans l'équipe d'Ombuds Bruxelles, en février 2023, Gabriel apporte son expérience professionnelle acquise comme gestionnaire de projet chez Child Focus et comme responsable du département état civil et population à la commune de Forest.

Il est diplômé en Sciences politiques et relations internationales de l'Université Libre de Bruxelles. Au sein d'Ombuds Bruxelles, il contribuera plus particulièrement à l'analyse du fonctionnement des administrations communales.



« Le service au citoyen et à la société en général font partie de mes valeurs cardinales. »

³ <https://www.talent.brussels/fr/partenaires/talentanalytics-brussels-8542#section-326>

Lancement Accessibilité et collaboration au coeur de notre action



2.1. Les étapes du lancement d'Ombuds Bruxelles

2022

2019

• 16.05

Le Parlement bruxellois adopte **le décret ordonnance**¹ conjoints relatifs au médiateur bruxellois.

• 01 → 06

Finalisation de l'aménagement des bureaux par le Parlement bruxellois, en concertation avec la médiatrice (plateforme PMR, cloisons intérieures, équipement mobilier, etc.).

• Février

La médiatrice publie les premières offres d'emplois. Un collaborateur à temps partiel (1/10^e ETP) est mis à sa disposition par le Médiateur fédéral pour l'épauler.

• 12.05

Adhésion d'Ombuds Bruxelles à l'Institut international de l'ombudsman³

• 01.06

La première collaboratrice, en charge du pôle « Gestion » entre en service.

• 20.06

Le service emménage dans ses bureaux définitifs (Place de la Vieille Halle aux Blés, 1 à 1000 Bruxelles).

• 01.09

Ombuds Bruxelles **ouvre officiellement** et reçoit les plaintes des citoyens et citoyennes.

• 21.09

Rencontre avec la Conférence des bourgmestres.

• 06.12

Premier signalement d'une atteinte suspectée à l'intégrité.

• 15.12

Deuxième rencontre avec les services de plaintes des administrations bruxelloises, en présentiel.

• 05.01

La médiatrice prend possession de son bureau provisoire au Relais postal (au sein du Parlement bruxellois).

• 01.02

Ombuds Bruxelles devient membre de la Plateforme des droits humains²

• 04.02 **Première demande de protection** à la suite d'un signalement interne d'atteinte à l'intégrité.

• 27.01

Enregistrement d'Ombuds Bruxelles à la BCE et immatriculation à l'ONSS dix jours plus tard, étape indispensable pour lancer les recrutements.

• 18.03 **Première plainte :** en attendant l'ouverture officielle du service, les plaintes sont enregistrées et communiquées aux administrations concernées, lorsque cela peut contribuer à débloquer la situation.

• 24.06

Première rencontre (virtuelle) avec les services de plaintes des administrations bruxelloises. Ombuds Bruxelles devient membre d'Ombudsman.be⁴.

• **Été**

L'équipe prend forme avec trois nouveaux collaborateurs, cinq personnes œuvrent à l'ouverture du service.

• 28.09

L'équipe inaugure officiellement ses bureaux en présence de Rachid Madrane, Guy Vanhengel et Magali Plovie.

• **Novembre**

Le Parlement régional et le Parlement francophone bruxellois approuvent successivement le Règlement d'Ordre Intérieur de la médiatrice bruxelloise.

• 31.12

Le service Plaintes d'Ombuds Bruxelles a enregistré

351 dossiers en 2022.

¹ Le 26/04/2022 pour le PFB

² La Plateforme droits humains réunit les institutions qui détiennent un mandat de protection des droits fondamentaux en Belgique

³ <https://www.theioi.org/fr/l-ii>

⁴ www.ombudsman.be

2021

• 10.12

Catherine De Bruecker est désignée par les Parlements bruxellois comme première médiatrice bruxelloise, elle prête serment le 16 décembre 2021.



L'année 2022 a vu se succéder toutes les étapes de la mise en place du service. L'aménagement des bureaux, les recrutements, la mise en œuvre des canaux de contact, la rédaction de notre règlement d'ordre intérieur.

2.2. Publication du Règlement d'ordre intérieur

La médiatrice bruxelloise a élaboré son *Règlement d'ordre intérieur*⁵ (ROI) qui détaille comment elle exécutera concrètement les missions qui lui sont confiées. Il a été approuvé par le Parlement bruxellois et l'Assemblée réunie de la Commission communautaire commune le 9 novembre 2022, par le Parlement francophone bruxellois le 18 novembre 2022 et publié au Moniteur belge du 20 décembre 2022.

Le ROI règle :

- La procédure de traitement des **plaintes**.
- La procédure de suivi des **signalements** d'atteintes à l'intégrité.
- La procédure de traitement des **demandes de protection** contre les représailles.

Il permet à chaque partie de savoir ce qu'elle peut attendre du traitement d'une plainte ou d'un signalement et ce que la médiatrice peut demander aux parties pendant son intervention.

Le ROI précise aussi les *normes qui serviront de cadre de référence*⁶ pour l'analyse des plaintes. Ces normes précisent à quelles attentes doit répondre un service public de qualité. Elles correspondent aux normes utilisées par le Médiateur fédéral et la plupart des autres médiateurs institutionnels en Belgique.

Les quinze normes de bonne administration permettent d'évaluer si une plainte est fondée.

- 01 Application conforme des règles de droit
- 02 Égalité
- 03 Impartialité
- 04 Raisonnable et proportionnalité
- 05 Sécurité juridique
- 06 Confiance légitime
- 07 Droit d'être entendu
- 08 Délai raisonnable
- 09 Gestion consciencieuse
- 10 Coordination efficace
- 11 Motivation adéquate
- 12 Information active
- 13 Information passive
- 14 Courtoisie
- 15 Accès approprié

Dans le ROI, nous voulons expliquer nos procédures de manière compréhensible et éviter les malentendus. Par exemple :

- Le mot « **plainte** » au lieu de « réclamation » car ce dernier peut induire une confusion avec certains recours administratifs organisés, comme en matière fiscale.
- Le mot « **signalement** » au lieu de « dénonciation » par analogie avec la terminologie employée dans la directive UE sur la protection des lanceurs d'alertes et celle adoptée par les autres entités du pays qui disposent de mécanismes similaires. Le mot « dénonciation » est par ailleurs connoté négativement, ce qui pourrait induire de la réticence auprès du public concerné.

2.3. Mise en place d'un service accessible au plus grand nombre

La **norme de bonne administration relative à « l'accès approprié »** précise que l'administration « veille à maximiser l'accessibilité de ses services, de ses bureaux et de ses informations, en veillant à l'adéquation des heures d'ouverture des bureaux aux besoins du public concerné, à l'accessibilité téléphonique et à l'usage de canaux de communication variés ».

Ombuds Bruxelles a donc misé sur le **multicanal pour réceptionner les plaintes et signalements des citoyens**. En diversifiant les canaux de contact, l'institution souhaite que le **seuil d'accès** à ses services soit le plus bas possible. Chaque personne peut choisir le canal de communication qui lui convient le mieux en fonction de sa situation : oralement, par écrit ou via les canaux digitaux.

Les bâtiments, rénovés par le Parlement, ont été pensés pour garantir l'**accessibilité** aux personnes à mobilité réduite, grâce notamment à une plateforme PMR. Ils sont situés Place de la Vieille Halle aux Blés, juste à côté du Parlement bruxellois. Ils sont faciles d'accès en transport en commun, à proximité de la gare centrale et de nombreuses lignes de bus et tram.

La **permanence téléphonique** a été lancée dès le 1^{er} septembre 2022. Chaque jour de la semaine, les collaborateurs et collaboratrices d'Ombuds Bruxelles sont disponibles pour aiguiller les personnes par téléphone. Cela permet aux personnes qui ne sont pas à l'aise ou équipées pour les canaux digitaux de nous expliquer leur situation de vive voix ou de prendre un rendez-vous. En quatre mois d'activité en 2022, **Ombuds Bruxelles a reçu une centaine d'appels téléphoniques**.

L'accès à nos services est **gratuit**, comme le stipule l'article 8 du DOC relatif au médiateur bruxellois. « Toute personne intéressée peut introduire gratuitement une plainte écrite ou orale. »

Toute personne intéressée peut introduire gratuitement une plainte écrite ou orale.

Comment contacter Ombuds Bruxelles ?

- **Via notre site internet :** www.ombuds.brussels
- **Par mail :** contact@ombuds.brussels
- **Par téléphone (+32 2 549 67 00) :** nous assurons une permanence les lundi et jeudi de 14h à 17h et les mardi, mercredi et vendredi de 9h à 12h.
- **Sur rendez-vous** dans nos bureaux
- **Par courrier :** Place de la Vieille Halle aux Blés 1, 1000 Bruxelles

⁵ https://www.ombuds.brussels/wp/wp-content/uploads/2022/12/20_1-ROI-publication-moniteur-belge-1.pdf

⁶ <https://www.ombuds.brussels/wp/wp-content/uploads/2022/12/2022-Normes-de-bonne-administration-FR.pdf>

La médiatrice a fait valoir l'importance pour les communes d'instaurer une gestion des plaintes interne performante et accessible pour les citoyennes et les citoyens.

2.4. Rencontres avec nos partenaires

L'instauration d'une bonne collaboration avec nos partenaires a été au cœur de nos préoccupations en 2022. De nombreuses rencontres ont permis de poser les premiers jalons d'une collaboration fructueuse au service des Bruxelloises et Bruxellois. Nous avons rencontré les administrations régionales, les pouvoirs locaux, mais aussi intégré différents réseaux professionnels d'ombudsmans ou spécialisés dans les questions d'intégrité dans les services publics.

a) Conférence des bourgmestres

En vertu de l'article 2, alinéa 1^{er}, f) du DOC Médiateur, la médiatrice bruxelloise est compétente pour examiner les réclamations relatives « au fonctionnement des communes, tant qu'elles n'ont pas institué leur propre médiateur pour examiner les réclamations relatives à leur fonctionnement ».

En septembre 2022, la médiatrice a été invitée par la Conférence des Bourgmestres pour y présenter Ombuds Bruxelles et avoir un échange de vues sur la gestion des plaintes au niveau communal.

Trois communes ont confirmé qu'elles avaient fait le choix d'instituer leur propre médiateur. Il s'agit d'Ixelles, Schaerbeek et Woluwé-Saint-Lambert. Seule la première disposait toutefois en 2022 d'un service d'ombudsman pleinement opérationnel et dont le cadre réglementaire et les conditions de fonctionnement répondent au prescrit du DOC Médiateur et des standards en la matière. À Schaerbeek, la médiatrice est absente depuis plusieurs mois et n'a pas été remplacée. Tandis qu'à Woluwé-Saint-Lambert, le statut et les modalités de fonctionnement du médiateur communal devront être adaptés pour correspondre aux conditions d'indépendance de la fonction.

Les autres communes n'ont pas manifesté l'intention d'instituer leur propre médiateur à ce stade.

De son côté, la médiatrice a fait valoir l'importance pour les communes d'instaurer une gestion des plaintes interne performante et accessible pour les citoyennes et les citoyens, indépendamment du choix d'opter pour un médiateur communal ou non.

Catherine De Bruecker a exposé sa vision de l'exercice de la fonction dans les communes qui n'ont pas leur propre médiateur. Comme avec les administrations régionales, elle entend installer un dialogue constructif avec les services communaux et elle s'est engagée à venir faire rapport devant le conseil communal une fois par an des constats et recommandations tirés du traitement des plaintes.

Par ailleurs, elle a insisté sur la concertation indispensable entre la médiatrice régionale et les médiateurs communaux, et les synergies possibles.

Cette rencontre a été suivie d'une rencontre avec la fédération des secrétaires communaux, début 2023, et sera suivie tout au long de l'année de rencontres bilatérales avec les différentes communes.

Des rencontres sont également prévues avec la fédération des secrétaires de CPAS, ainsi qu'avec Brulocalis.

b) Rencontres avec les services de plaintes des administrations

La collaboration avec les services de plaintes des administrations est primordiale : l'un des objectifs stratégiques du premier mandat de la médiatrice est d'« établir des relations constructives avec les administrations et les soutenir dans la gestion des plaintes pour faciliter la résolution des litiges à la source et l'acceptation des recommandations. »

Dans le parcours de la personne qui rencontre une difficulté avec une administration, les services de plaintes internes des administrations représentent la première ligne d'intervention. Ombuds Bruxelles intervient en deuxième ligne, si la situation n'a pas pu être résolue. Avoir accompli une démarche préalable auprès de l'administration concernée est en effet l'une des conditions pour pouvoir introduire une plainte auprès d'Ombuds Bruxelles.

Appuyer les services de plaintes

Ombuds Bruxelles n'entend pas devenir un super-service de plaintes, mais veut surtout se positionner comme soutien aux services de plaintes internes des administrations. Dans cette optique, il s'efforce de renforcer les services existants et de contribuer au développement de ces services dans les administrations qui n'en n'ont pas encore.

Les rencontres avec les représentants des services de plaintes des administrations étaient donc essentielles pour prendre connaissance de leurs réalités de terrain, du travail accompli mais aussi pour entendre les difficultés rencontrées dans le traitement des plaintes et d'identifier les besoins de ces services et la manière dont Ombuds Bruxelles pourrait les appuyer.

Orienter au mieux les citoyens

Un enjeu crucial abordé lors de ces rencontres concernait l'orientation des citoyens : comment Ombuds Bruxelles et les services de première ligne peuvent-ils, en bonne collaboration, organiser et communiquer aux usagers de manière simple et fluide le parcours qu'ils doivent suivre lorsqu'ils sont mécontents des prestations de l'administration ? Sur quels supports, via quels canaux trouvent-ils les coordonnées du service de plaintes ? À quel moment et comment faut-il leur indiquer la possibilité de s'adresser à Ombuds Bruxelles ?

Comment par ailleurs articuler cette information avec la mention des voies de recours administratifs ou juridictionnels qui existent lorsque la personne conteste une décision de l'administration ?

Pour y voir plus clair, l'équipe d'Ombuds Bruxelles a dressé un schéma des différentes possibilités auxquelles la personne qui souhaite se plaindre de l'(in)action d'une administration peut recourir⁸. À chaque étape du parcours, nous avons indiqué où et comment devraient figurer les modalités et les coordonnées pour saisir Ombuds Bruxelles.

Dans ce schéma, nous avons établi une distinction entre les plaintes qui concernent le fonctionnement des administrations et les plaintes qui portent sur le contenu d'un acte administratif. En effet, la plupart des administrations restreignent la possibilité d'introduire une plainte interne aux contestations qui porte sur la 'manière' dont un dossier a été traité, en vertu du libellé de l'ordonnance du 3 avril 2003 portant création d'un service interne de traitement des plaintes dans les services administratifs de la Région de Bruxelles-Capitale.

Les contestations qui portent sur le contenu d'une décision ne peuvent être abordées que par la voie du recours administratif ou juridictionnel.

La compétence d'Ombuds Bruxelles par contre, concerne toutes les plaintes relatives aux prestations des administrations bruxelloises, qu'elles portent sur un acte ou sur le fonctionnement d'un service.

⁸ Voir le schéma en version PDF

Mentionner la possibilité de saisir Ombuds Bruxelles sur toutes les décisions

L'article 8§2 du Décret et ordonnance conjoints du 16 mai 2019 relatifs à la publicité dans les institutions bruxelloises (ci-après DOC Transparence) instaure l'obligation de mentionner sur tout acte administratif unilatéral à portée individuelle la possibilité de saisir le médiateur bruxellois, ainsi que les modalités de cette saisine.

Son entrée en vigueur est conditionnée à l'adoption d'un arrêté conjoint du Gouvernement, du Collège réuni et du Collège qui n'a pas encore été pris à ce jour. Ce délai est mis à profit par Ombuds Bruxelles pour se concerter avec les différents acteurs concernés à propos des implications concrètes de cette disposition, ainsi que de l'article 27, §1^{er}, alinéa 3 qui assortit la réclamation auprès du médiateur bruxellois d'un effet interruptif du délai de recours à la CADA.

Ces deux articles suscitent en effet déjà beaucoup d'interrogations de la part des services juridiques des administrations bruxelloises et des pouvoirs locaux sur leur mise en pratique. Des réunions entre Ombuds Bruxelles et ces différents acteurs, ainsi qu'avec le président et le secrétariat de la CADA doivent permettre d'éclaircir les zones d'ombres dans l'attente de leur entrée en vigueur.

Nous verrons au chapitre 5 que cette distinction s'avère dans la pratique très artificielle et peu pertinente et que certains services de plaintes, non soumis à l'ordonnance de 2003, ne l'appliquent pas.

Ces rencontres ont également permis de mettre en évidence d'autres incohérences entre l'ordonnance de 2003 sur la gestion des plaintes et le DOC Médiateur. Notamment le délai de prescription pour introduire une plainte, respectivement de six mois et de trois ans.

Perspectives pour 2023

Les rencontres avec les services de plaintes ont déjà permis de dégager quelques perspectives concrètes pour approfondir la collaboration.

Ombuds Bruxelles s'est engagé à organiser une rencontre annuelle avec tous les services de plaintes autour de la thématique du traitement des plaintes.

Dans l'intervalle, des réunions bilatérales auront lieu en cours d'année pour aborder les spécificités de la collaboration avec certaines administrations.

Enfin, Ombuds Bruxelles souhaite proposer aux administrations un protocole de collaboration pour régler concrètement l'articulation et les modalités de collaboration entre les services de plaintes et Ombuds Bruxelles, dès que certaines questions auront été clarifiées (réforme de l'ordonnance de 2003 sur la gestion des plaintes et entrée en vigueur des dispositions du DOC Transparence).

2.5. Participation à des réseaux

De nombreuses institutions dans le monde ont des missions similaires aux nôtres, que ce soit dans le domaine de la médiation institutionnelle, des atteintes à l'intégrité ou de la défense des droits fondamentaux.

Ces institutions se rassemblent au sein de différents réseaux qui permettent de **renforcer les compétences** de leurs membres, **partager les bonnes pratiques** ou **mener des actions communes** et **promouvoir et développer leur rôle**. Grâce à ces échanges, chaque institution peut bénéficier des savoirs, de l'expertise et du soutien de ses pairs pour remplir ses missions.

Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie
50 membres
Zone : les pays membres de la Francophonie

- Promouvoir le rôle de l'ombudsman et du médiateur dans la Francophonie
- Encourager le développement et la consolidation des institutions indépendantes de médiation dans l'espace francophone

International Ombudsman Institute
Réseau global de coopération des ombudsmans à travers le monde
Plus de 200 institutions dont une centaine en Europe (IOI-EU)

- Promouvoir et développer le concept d'ombudsman
- Assurer le plaidoyer et la représentation auprès d'instances internationales (ONU, CoE, OCDE, etc.)
- Former, renforcer les capacités des membres
- Échanger les bonnes pratiques
- Soutenir les institutions menacées

Neiwa
Réseau européen des autorités chargées de la promotion de l'intégrité et de la protection des lanceurs d'alertes
Une trentaine de membres : autorités publiques des États membres de l'UE
Zone : Union Européenne

- Échanger des bonnes pratiques et connaissances en matière d'enquêtes et de protection des lanceurs d'alerte
- Promouvoir une culture de la parole et de l'intégrité dans les États membres

Plateforme des droits humains
Rassemble les institutions qui ont un mandat de défense des droits humains en Belgique
18 membres
Zone : Belgique

- Analyser des problématiques
- Échanger les bonnes pratiques
- Encourager les coopérations entre institutions



Ombudsman.be
Réseau des ombudsmans et médiateurs institutionnels
26 membres
Zone : Belgique

- Faire connaître les ombudsmans
- Améliorer l'accès du public à leurs services
- Renforcer la collaboration et veiller au partage de connaissances et d'expériences

European Network of Ombudsman (ENO)
Réseau informel des ombudsmans et organismes similaires des pays de l'UE
Coordonné par le Médiateur/la Médiatrice européenne
95 membres
Zone : Union Européenne

- Échanger des informations sur le droit et la politique de l'Union
- Partager des bonnes pratiques
- Faciliter la coopération entre médiateurs sur les questions d'intérêt commun
- Collaborer sur des enquêtes conjointes qui concernent l'administration de l'UE et les administrations nationales ou régionales

Association of Certified Fraud Examiners
Organisation internationale qui fédère les auditeurs de fraude
90.000 membres
Zone : 180 pays

- Proposer des formations continues dans le domaine de la prévention, détection et lutte contre la fraude
- Certifier les auditeurs de fraude

Institute of fraud auditors in Belgium
Organisation professionnelle belge des auditeurs de fraude
Zone : Belgique

- Définir des standards en matière d'audit de fraude
- Tenir un registre public des personnes qualifiées pour agir en tant qu'auditeur de fraude
- Former ses membres aux respect des standards et méthodes de l'audit de fraude
- Échanger des bonnes pratiques

2.6. Aperçu des rencontres

La médiatrice bruxelloise et son équipe ont rencontré de nombreuses institutions, partenaires et réseaux durant l'année. Ces rencontres ont permis de présenter Ombuds Bruxelles, de découvrir le travail de partenaires,

d'apprendre de bonnes pratiques et de s'inspirer pour la mise en place du service. Découvrez ci-dessous un aperçu des rencontres de l'année.

Date	Interlocutrices et interlocuteurs	Objet de la rencontre
01-02-22	Services du Parlement Régional Bruxellois et du Parlement Francophone Bruxellois : greffiers et greffier-adjoint	Mise en route du service de médiation
14-02-22	Cabinet du ministre de la fonction publique	Avant-projet de transposition de la directive UE sur la protection des lanceurs d'alerte
22-02-22	Réseau : Ombudsman.be	Rencontre périodique
01-03-22	Ombudsman d'Ixelles : Sandrijn Nuyts	Échange de vues
03-03-22	Unia : Patrick Charlier et Els Keytsman (directeurs)	Échange de vues
08-03-22	Réseau : Plateforme des Droits Humains	Présentation d'Ombuds Bruxelles
08-03-22	Médiateur de Catalogne : Rafael Ribo	Visite du médiateur catalan, ancien président de l'IOI-EU
08-03-22	Congrès des pouvoirs locaux et régionaux du Conseil de l'Europe	Rencontre avec la délégation effectuant une visite de monitoring en Belgique
11-03-22	Médiateur fédéral de l'énergie : Eric Houtman	Échange de vues
15-03-22	Service Public Régional de Bruxelles (SPRB) : Secrétariat général et Bruxelles Synergie	Présentation d'Ombuds Bruxelles et échange de vues
17-03-22	Cabinet du ministre de la fonction publique	Avant-projet de transposition de la directive UE sur la protection des lanceurs d'alerte
17-03-22	Service Public Francophone Bruxellois (SPFB) : Direction de l'Administratrice générale	Présentation d'Ombuds Bruxelles et échange de vues
21-03-22	Bruxelles-Ville (Bourgmestre et Secrétaire communal)	Échange de vues
23-03-22	Talent.brussels : Direction générale	Présentation d'Ombuds Bruxelles et échange de vues
29-03-22	Secrétariat de la Commission d'accès aux documents administratifs	Entrée en vigueur des articles 8, §2 et 27, §1 ^{er} des décret et ordonnance conjoints relatifs à la publicité de l'administration dans les institutions bruxelloises
27&28-04-2022	Réseau : European Network of Ombudsman (ENO) -	Conférence : "Le rôle des ombudsmans en temps de crise" - Strasbourg
17-05-22	Service Public Régional de Bruxelles (SPRB) : Bruxelles Synergie	Rencontre avec le service des plaintes du SPRB
17-05-22	Médiateur de Catalogne : Rafael Ribo	Visite du médiateur catalan
26&27-05-2022	Réseau : International Ombudsman Institute (IOI-EU)	Assemblée générale et conférence sur les enjeux des nouvelles technologies pour les ombudsmans – Athènes (en ligne)
09-06-22	Réseau : Ombudsman.be (groupe des ombudsmans locaux)	Rencontre périodique - Puurs
24-06-22	Réseau régional des services de plaintes	Première rencontre avec le réseau (cfr Chapitre 2.4)
24-06-22	Réseau : Ombudsman.be	Assemblée générale
26&27-06-2022	Réseau : International Ombudsman Institute (IOI-EU)	Cérémonie de départ de l'ancien président de l'IOI-EU, Rafael Ribo - Barcelone
09-08-22	Ombudsman d'Ixelles : Sandrijn Nuyts	Réunion de concertation
31-08-22	Réseau : International Ombudsman Institute (IOI)	Réunion d'un groupe de travail (en ligne)
06-09-22	Réseau : Plateforme des Droits Humains	Rencontre périodique
08-09-22	Médiateurs parlementaires (fédéral et des autres entités)	Réunion de concertation
09-09-22	Délégué général aux droits de l'enfant : Bernard Devos	Évènement en l'honneur du départ du Délégué général aux droits de l'enfant
26-09-22	Finance&Invest.brussels	Rencontre avec le CEO et la direction juridique
04-10-22	Réseau : Ombudsman.be	Atelier d'échange sur la communication
11-10-22	Urban.brussels	Rencontre avec la Direction Rénovation urbaine
12-10-22	Réseau : European Network of Ombudsman (ENO)	Séminaire : "Web accessibility and query procedure"
14-10-22	Médiateurs parlementaires (fédéral et des autres entités)	Échange de vues

Date	Interlocutrices et interlocuteurs	Objet de la rencontre
17-10-22	Service Public Régional de Bruxelles (SPRB) : Bruxelles Logement	Rencontre avec la Direction allocations loyer & logements inoccupés
18-10-22	Assemblée interparlementaire Benelux	Échange de vues avec les ombudsmans sur les questions transfrontalières
25-10-22	Gentse Ombudsvrouw	25 ans de l'Ombudsman de Gand
07-11-22	Bruxelles Fiscalité : Direction des affaires juridiques et recours	Présentation d'Ombuds Bruxelles et échange de vues
17-11-22	Centre d'Appui aux Services de Médiation de Dettes de la RBC	Rencontre
17-11-22	Vlaamse Ombudsdienst	Présentation du logiciel de gestion des plaintes
24-11-22	Sibelga : Direction juridique	Présentations et échange de vues
24-11-22	Centre d'Appui aux Services de Médiation de Dettes de la RBC	Exposé à l'attention des service de médiation de dettes de la Région de Bruxelles-Capitale
24-11-22	Réseau : Ombudsman.be	Atelier d'échange sur l'utilisation des réseaux sociaux
28-11-22	Médiateurs parlementaires (fédéral et des autres entités)	Échange de vues
29-11-22	UCLouvain – Centre Montesquieu	Contribution au colloque : "Contrôle administratif et juridictionnel des finances publiques"
01-12-22	Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale (SLRB)	Présentation d'Ombuds Bruxelles et échange de vues
01-12-22	Equal.brussels	Accessibilité des sites des administrations
02-12-22	Commission d'accès aux documents administratifs (CADA)	Échange de vues avec le président et le secrétaire de la CADA au sujet des projets d'arrêtés d'exécution du DOC Transparence
06-12-22	Iriscare : Service de médiation	Présentation d'Ombuds Bruxelles et échange de vues
06-12-22	Réseau : Plateforme des Droits Humains	Rencontre périodique
15-12-22	Réseau régional des Services de plaintes	Atelier avec les services de plaintes des administrations
16-12-22	Réseau : Ombudsman.be	Assemblée générale - Eupen

Plaintes

Les Bruxelloises et Bruxellois nous contactent



Le service « Plaintes » a été mis en place par Ombuds Bruxelles pour réceptionner, examiner et traiter les plaintes des citoyens et citoyennes à l'égard des administrations bruxelloises.

3.1. Service « Plaintes »

Trois conditions pour nous contacter

Lorsqu'une personne rencontre une difficulté avec une administration ou une commune bruxelloise, qu'elle est mécontente de **la manière dont son dossier a été traité ou d'une décision de l'administration**, elle peut contacter le service « Plaintes » d'Ombuds Bruxelles.

Pour qu'Ombuds Bruxelles puisse la traiter, la plainte doit remplir des critères de recevabilité. La plainte doit :

- Avoir déjà fait l'objet d'une démarche** auprès de l'administration. Il est impératif que la personne ait déjà fait part de son mécontentement à l'administration concernée, via la procédure de plainte interne ou le recours administratif prévu. Cette démarche doit permettre à l'administration de résoudre elle-même la situation et de prendre connaissance du mécontentement des usagers.
- Concerner une administration pour laquelle **Ombuds Bruxelles est compétent** (voir ci-dessous) : si les faits concernent une administration pour laquelle un autre médiateur est compétent, le gestionnaire de dossier renvoie directement la plainte au médiateur concerné.
- Concerner des faits qui datent de **moins de trois ans**.

Compétences d'Ombuds Bruxelles : les services publics bruxellois au sens large

En vertu du libellé de l'article 2, alinéa 1er, 1° du DOC Médiateur, Ombuds Bruxelles est chargé de traiter les plaintes qui concernent :

- a) Les **autorités administratives** régionales, c'est-à-dire celles qui relèvent de :
- la Région de Bruxelles-Capitale (**RBC**) en ce compris les autorités qui exercent les compétences dévolues à l'Agglomération bruxelloise et les intercommunales sur lesquelles la RBC exerce la tutelle ;

- la Commission communautaire commune (**COCOM**) ;
- la Commission communautaire française (**COCOF**) ;

b) Les **communes bruxelloises**, à l'exception de celles qui ont leur propre médiateur (actuellement Ixelles, Schaerbeek et Woluwé-Saint-Lambert) ;

c) Les **autres organismes chargés d'une mission de service public** et financés à plus de 50% par la RBC, la COCOM, la COCOF ou les communes.

Comment contacter le service « Plaintes » ?

- Via notre site internet :**
www.ombuds.brussels
Un formulaire de plainte est présent sur notre site, mais peut aussi être téléchargé en PDF et imprimé (cela peut être utile lorsqu'une personne souhaite se faire aider pour compléter le document).
- Par mail :**
plaintes@ombuds.brussels
- Par téléphone (+32 2 549 67 00) :**
nous assurons une permanence les lundi et jeudi de 14h à 17h et les mardi, mercredi et vendredi de 9h à 12h.
- Sur rendez-vous** dans nos bureaux
- Par courrier :**
Place de la Vieille Halle aux Blés 1, 1000 Bruxelles

Notons quelques cas particuliers qui font **exception** à la compétence d'Ombuds Bruxelles, en vertu d'ordonnances spécifiques :

- Les plaintes relatives à la **STIB**, car la société de transport dispose de sa propre médiatrice.
- Les litiges avec un **fournisseur d'énergie** ou le gestionnaire du réseau de distribution, **Sibelga**. Ces plaintes sont renvoyées vers le Service des litiges de Brugel¹.
- Les plaintes à l'encontre d'un opérateur de l'eau, **Vivaqua** ou la **SBGE**, qui sont renvoyées vers le Service de médiation de l'eau de Brugel.
- Les plaintes à l'égard des **Sociétés Immobilières de Service Public (SISP)**, dont la tutelle et le contrôle

sont exercés par la Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale (SLRB), et pour lesquelles il existe une procédure de plainte spécifique organisée par le Code bruxellois du Logement. Ombuds Bruxelles intervient en cas de manquements dans cette procédure.

Des matières très diverses

Sur la base de la variété d'administrations et organismes pour lesquels Ombuds Bruxelles est compétent et au regard de l'expérience des quatre premiers mois d'activités, voici une liste non-exhaustive de thématiques pour lesquelles les citoyens peuvent contacter notre service « Plaintes ».

Matières	Exemples
Logement	Allocations de loyer, amende pour logement inoccupé, fonctionnement de la SLRB.
Enseignement, sport et culture	Subsides et agréments ; enseignement organisé par la COCOF, transport scolaire ; Bruxelles-Formation, insertion socio-professionnelle, validation des compétences.
Santé, bien-être et famille	Allocations familiales, allocations pour personnes âgées, aide à domicile, évaluation de l'autonomie et du handicap ; agrément et inspection des milieux d'accueil, MR et MRS, IHP, MSP, etc. ; fonctionnement des maisons médicales.
Economie et emploi, tourisme	Primes et subsides aux entreprises, agréments et classements, aides à l'emploi ; délivrance autorisations de travail ; orientation, formation et contrôle de disponibilité des demandeurs d'emploi (Actiris).
Urbanisme et environnement, développement urbain	Délivrance de permis d'urbanisme et d'environnement, certificat de performance énergétique (PEB) ; primes à la rénovation, crédit ECORENO ; collecte et recyclage des déchets.
Mobilité et stationnement	Signalisation et zones de stationnement, redevances de stationnement, cartes de dérogation ; contrôle technique, auto-écoles, autorisation d'exploitation de taxi.
Fiscalité et finances	Précompte immobilier, amendes « zone de basses émissions », taxes de circulation, autres taxes.
Fonction publique	Procédures de recrutement, mobilité, carrière.
Affaires communales ²	Crèches, écoles communales, initiatives locales, régies foncières ; documents d'identité et affaires citoyennes, fonctionnement du service étrangers, délivrance de certificats et attestations ; fonctionnement des CPAS.
Sécurité et assistance	SIAMU, Samu social, etc.

¹ Par contre, les plaintes sur le fonctionnement de Brugel peuvent être traitées par Ombuds Bruxelles.

² Sont visées ici les initiatives proprement communales ou les services prestés par la commune en exécution d'une législation fédérale

Exemples de plaintes

Y.C.



nous contacte au sujet de son précompte immobilier.

Il vient de perdre son emploi et ne peut payer son précompte immobilier immédiatement. Il a introduit une demande de plan de paiement auprès de Bruxelles Fiscalité. Sa demande a été refusée car il a encore d'autres dettes auprès de Bruxelles Fiscalité.

S.D.



nous contacte : elle avait commandé des titres-services

qui ne sont pas arrivés à son adresse et Sodexo refuse de les lui rembourser. Sodexo estime que la personne a fait une erreur dans son adresse postale. Pourtant, les précédentes commandes de titres-services lui étaient bien parvenues à cette adresse.

E.D.



nous contacte au sujet des primes à la rénovation.

Il avait perçu des primes à la rénovation avant d'entamer les travaux de rénovation de son logement (comme le prévoyait l'ancienne réglementation relatives à ces primes). Lorsque les travaux étaient terminés, E. D. devait clôturer son dossier de demande de primes en introduisant la déclaration de fins de travaux. Pour des raisons médicales, E. D. n'a pu clôturer son dossier à temps. L'administration lui réclame le remboursement des primes perçues, pour un montant de 30.000€, alors qu'il a par ailleurs respecté toutes les conditions pour bénéficier de ces primes.

P.L.



nous contacte à propos des allocations familiales.

Elle a perdu le bénéfice des allocations familiales pour son fils qui a interrompu ses études à la suite de problèmes de santé mentale. À cause de ses problèmes de santé, son fils n'a pas pu s'inscrire comme demandeur d'emploi. Comme il n'est plus étudiant, ni demandeur d'emploi, la caisse d'allocation familiale interrompt le droit aux allocations. Elle demande une preuve de son incapacité à poursuivre ses études ou à s'inscrire comme demandeur d'emploi. Depuis que ses soucis de santé ont commencé, le fils de P. L. est suivi par un psychologue, qui ne peut fournir un certificat médical. Les médecins contactés par P. L. refusent de lui fournir un certificat médical rétroactif.

Traitement des plaintes : modalités d'intervention et résultat

Le service « Plaintes » s'engage à traiter le plus adéquatement possible toute plainte dont il est saisi et à informer la personne concernée du suivi qui y sera réservé. À l'issue de son intervention, il lui communique pourquoi son dossier a été clôturé et enregistre le résultat de son intervention.

Une plainte peut ainsi déboucher sur une **Orientation**, une **Clarification**, une **Résolution** ou une **Conclusion** (avec ou sans correction et recommandation).

Plaintes irrecevables

Une plainte qualifiée d'**irrecevable** ne peut pas être traitée par Ombuds Bruxelles et ce, pour plusieurs raisons :

- Un autre service est compétent : Ombuds Bruxelles oriente la personne vers le bon médiateur ou service.
- La personne n'a pas fait de démarche préalable : Ombuds Bruxelles **oriente** alors la personne vers le service de plaintes interne.
- Un autre motif : la plainte est incomplète, manifestement non-fondée, concerne des faits qui datent d'il y a plus de trois ans, ou des faits qui ont déjà fait l'objet d'une plainte antérieure. Dans ce cas, Ombuds Bruxelles **clarifie** auprès de la personne les raisons pour lesquelles sa plainte ne pourra être traitée.

Plaintes recevables : elles font l'objet d'un premier examen

- Après un premier examen, il peut s'avérer qu'une plainte est **non-fondée**, prématurée ou qu'elle s'est résolue spontanément. Dans ce cas, Ombuds Bruxelles clôture le dossier et **clarifie** auprès de la personne les raisons de la clôture.
- Pendant le premier examen de la plainte, Ombuds Bruxelles prend contact avec l'administration pour rassembler tous les éléments du dossier. Cette première intervention dans le dossier permet parfois d'aboutir à une **conciliation** immédiate : une piste de solution est dégagée et convient aux deux parties, cela permet une **résolution** du dossier.

Instruction : le premier examen a démontré qu'une instruction était nécessaire

Au cours de l'instruction de la plainte, le gestionnaire vérifie que l'administration a correctement appliqué la réglementation en vigueur et que la prestation répond aux normes de bonne administration (*voir chapitre 2*).

- **Conciliation** : à tout moment durant l'instruction, le dialogue peut déboucher sur une conciliation entre l'administration et la personne. Lorsque la solution dégagée convient aux deux parties, la plainte est clôturée (**résolution**).

- Dans certains cas, une enquête individuelle doit être menée :

- l'analyse de tous les éléments du dossier peut aboutir au constat que la plainte est **non-fondée** (l'administration a correctement traité le dossier). Dans ce cas, Ombuds Bruxelles **clarifie** auprès de la personne les raisons pour lesquelles sa plainte n'est pas justifiée, ce qui contribue également à renforcer la confiance des citoyens envers l'administration.
- l'analyse peut établir que la plainte est **fondée** : Ombuds Bruxelles motive **la conclusion** de son analyse. Un dialogue s'engage avec l'administration pour tenter d'aboutir à une correction de la situation. Si nécessaire, le dossier peut déboucher sur des **recommandations** à l'administration.
- Dans certains cas, **l'analyse ne permet pas de se prononcer** sur le bien-fondé de la plainte parce que les responsabilités sont partagées entre l'administration et la personne ou qu'il n'est pas raisonnable de pousser l'enquête plus loin. Dans ce cas, Ombuds Bruxelles **clarifie** toujours les raisons pour lesquelles il clôture son intervention.
- Parfois, **le traitement collectif** peut s'avérer plus efficace : il s'agit du mode d'intervention privilégié lorsqu'Ombuds Bruxelles est saisi d'un ensemble de plaintes similaires. Il peut, comme le traitement individuel, déboucher sur une **résolution**, une **clarification** ou une **conclusion**.

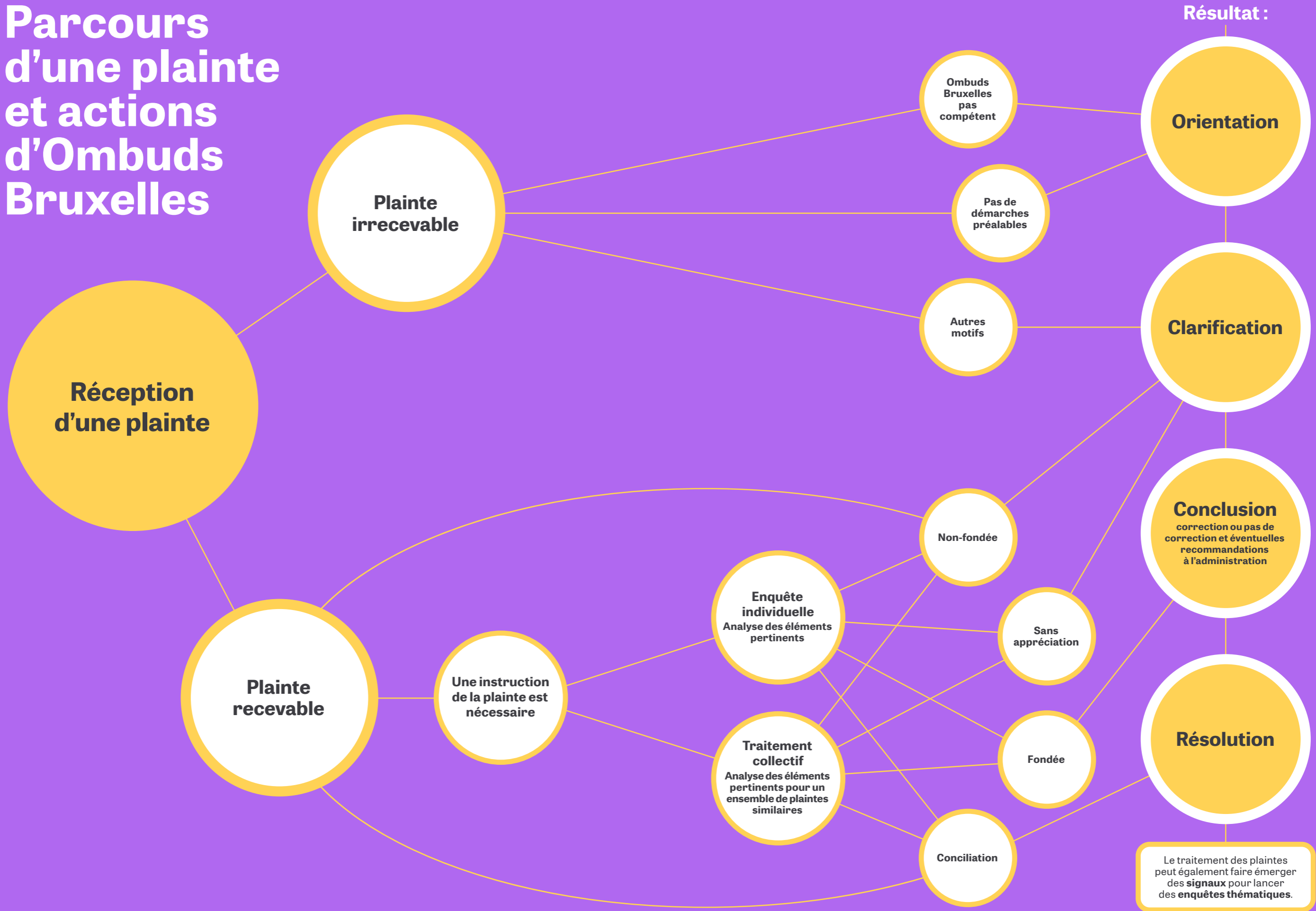
Enquêtes thématiques

L'enquête thématique vise à examiner quelles sont les causes profondes à l'origine d'un dysfonctionnement détecté dans une administration. L'enquête thématique débouche sur un **rapport d'enquête** qui contient des recommandations, à l'administration ou au législateur, pour remédier à la situation problématique.

L'enquête peut être diligentée **à la demande d'un des parlements bruxellois ou d'initiative**.

L'initiative d'entamer une enquête thématique peut être prise à partir des signaux issus des **plaintes**, des **signalements** d'abus ou fraude au sein des administrations (*voir chapitre 5*), mais aussi de signaux relayés par la **société civile**, la **presse** ou émanant de **partenaires** tels que d'autres ombudsmans ou institutions de protection des droits fondamentaux.

Parcours d'une plainte et actions d'Ombuds Bruxelles



3.2. Chiffres 2022

328 plaintes et 23 demandes d'infos

Les citoyens et citoyennes ont contacté Ombuds Bruxelles à 351 reprises en 2022 : 23 demandes d'infos et 328 plaintes.

Langue et domaine des plaintes

72,9% des plaintes reçues étaient en français, 24,7% en néerlandais et le reste (2,4%) dans une autre langue.

Voici comment se répartissent les plaintes entre les différents domaines de compétence d'Ombuds Bruxelles :

- une majorité (58,8%) concerne une administration de la Région de Bruxelles-Capitale ;
- les pouvoirs locaux représentent 23,5% des plaintes ;
- les administrations de la COCOF représentent 2,1% des plaintes ;
- les administrations de la COCOM sont concernées par 1,8% des plaintes ;
- 0,9% des plaintes reçues concerne d'autres organismes chargés d'une mission de service public (*plus d'explication sur ce domaine dans le chapitre 1*) ;
- 12,8% des plaintes reçues concernent une organisation pour laquelle Ombuds Bruxelles n'est pas compétent (N/A).

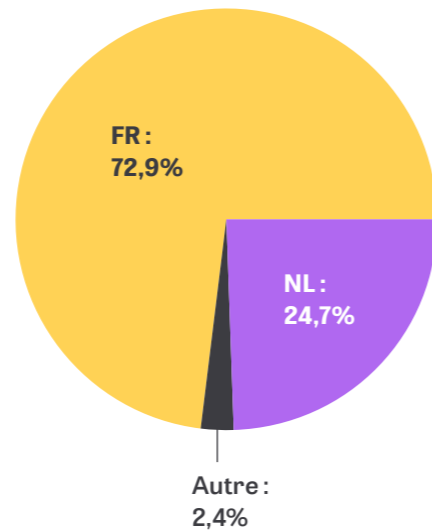
Plaintes reçues avant l'ouverture officielle

Ombuds Bruxelles a ouvert officiellement son service de plaintes le 1er septembre 2022.

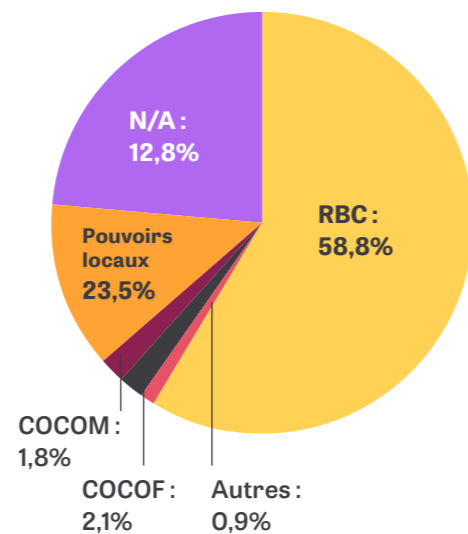
Certaines personnes avaient déjà introduit une plainte avant la date d'ouverture.

Jusqu'au 1^{er} septembre, ces plaintes étaient simplement enregistrées et transmises au service visé par la plainte. Dans la plupart des cas, cela a permis de solutionner le problème. Lorsque ce n'était pas le cas, les personnes ont pu revenir vers Ombuds Bruxelles et les gestionnaires de plaintes ont entamé le traitement du dossier à partir de la date de l'ouverture officielle du service.

Graphique :
Langue des plaintes reçues en 2022
(total = 328)



Graphique :
Domaine des plaintes reçues en 2022
(total = 328)



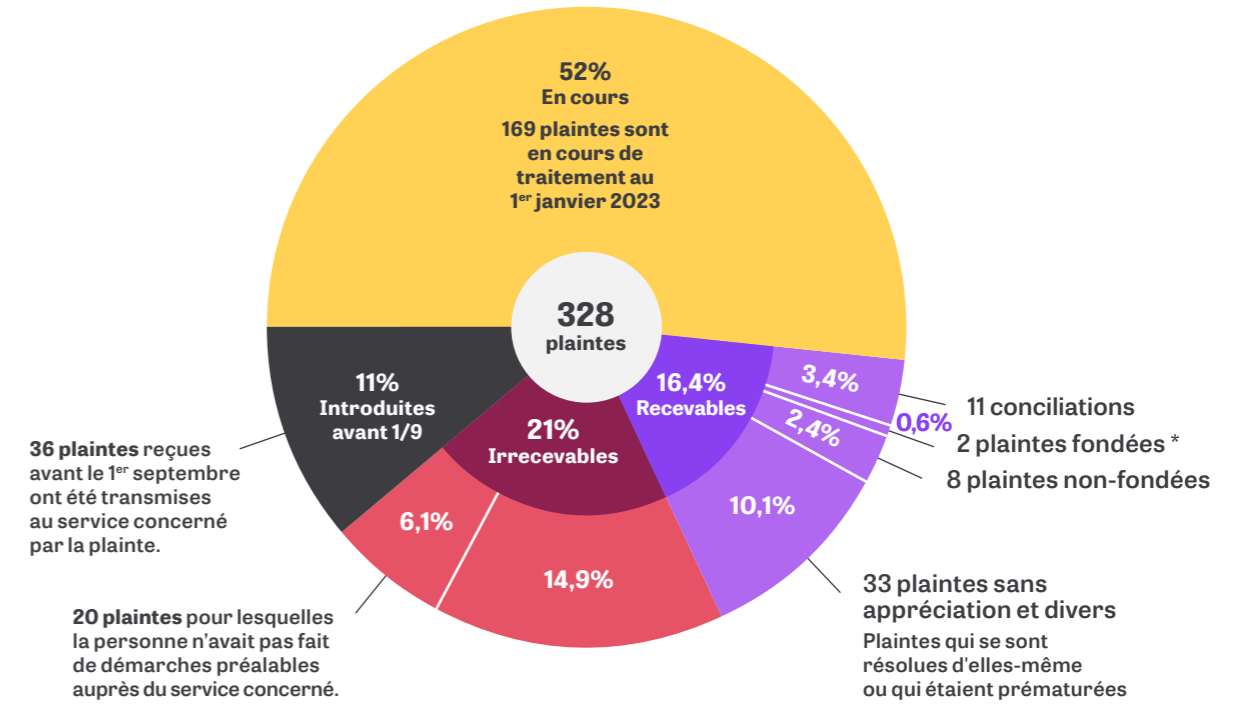
159 plaintes clôturées au 1^{er} janvier 2023

Parmi les 328 plaintes introduites en 2022, 159 ont été clôturées avant le 1^{er} janvier 2023. Le nombre de plaintes encore en cours (169) s'explique par le délai nécessaire pour traiter une plainte.

plaintes clôturées, avec parmi celles-ci la répartition entre celles qui étaient recevables (54), irrecevables (69), et celles qui ont été introduites avant le 1^{er} septembre 2022 et n'ont pas dû être réouvertes (36).

Le graphique suivant montre la répartition entre les plaintes encore en cours au 1^{er} janvier 2023 (169) et les

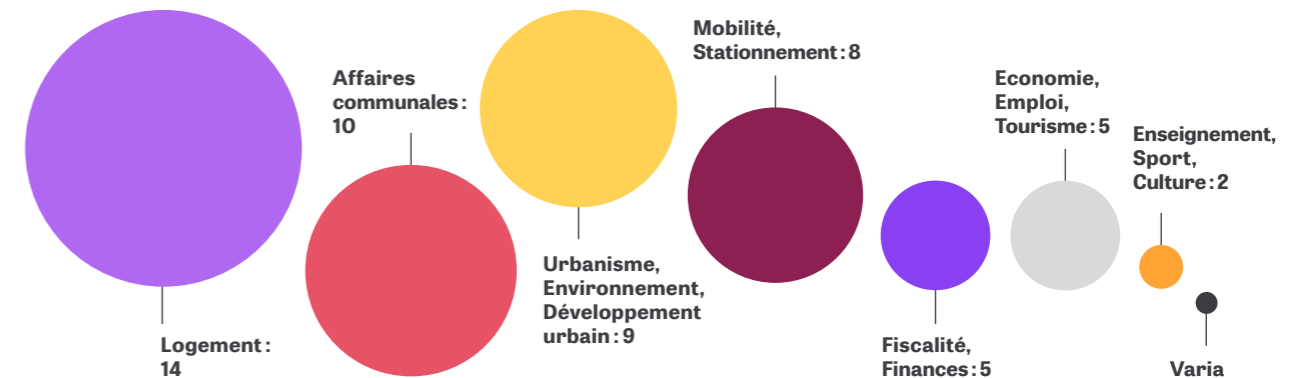
Pour les plaintes recevables, l'évaluation de la plainte par Ombuds Bruxelles est indiquée.



* Ces deux plaintes ont fait l'objet d'une enquête individuelle : elle a révélé que les problèmes rencontrés par les personnes étaient d'ordre structurel et que leur situation individuelle ne pouvait

être corrigée. Ces difficultés structurelles ont été enregistrées par Ombuds Bruxelles comme signaux pour alimenter d'éventuelles enquêtes thématiques.

Aperçu des matières visées par les plaintes recevables (54)



Il est à noter que ce tableau ne représente pas l'ensemble des matières pour lesquelles Ombuds Bruxelles est compétent. Il ne reprend que les matières concernées

par les plaintes recevables clôturées en 2022. Pour un aperçu plus large mais non-exhaustif des matières, voir le chapitre 3.1.

Exemples de plaintes

Plainte transmise à la première ligne : l'administration corrige son erreur

Une entreprise de titres-services nous contacte : l'administration refuse de lui octroyer l'indexation complémentaire pour l'année 2021.

L'indexation complémentaire est un supplément par titre-service émis que peut recevoir l'entreprise, sous certaines conditions, comme par exemple le fait de disposer d'un plan de formation pour son personnel. Dans sa décision, l'administration justifie son refus en indiquant que l'entreprise n'a pas rentré de plan de formation avant la date requise. L'entreprise détient pourtant l'accusé de réception qui prouve que le plan a effectivement été introduit en temps utile.

La plainte est introduite avant l'ouverture de notre service de plaintes. Nous transférons la plainte à l'administration, qui constate qu'une erreur s'était glissée dans le dossier. L'administration rectifie les données et accorde le montant de l'indexation complémentaire, soit un peu plus de 3.000€.

Plainte non-fondée : améliorer la communication avec l'utilisateur



Un habitant nous contacte : son sac poubelle a été retrouvé par un agent communal devant sa maison le lendemain du jour de collecte des déchets. La commune lui envoie une amende : le règlement communal prévoit que les sacs non-collectés doivent être rentrés par les habitants, ce que n'avait pas fait le monsieur. Il conteste l'amende car il estime que la responsabilité revient à Bruxelles-Propreté qui n'a pas collecté son sac poubelle la veille.

Le monsieur s'était déjà plaint auprès de la commune mais la réponse reçue ne le convainc pas. Nous analysons le règlement communal et les échanges entre le citoyen et la commune : il apparaît que la commune a appliqué correctement son règlement et que l'amende est justifiée. Par contre, le courrier envoyé par la commune au citoyen n'est pas suffisamment clair.

Dans ce dossier, nous avons un rôle pédagogique et d'apaisement : expliquer au citoyen le règlement communal, et lui permettre de comprendre pourquoi l'amende est justifiée. Mais aussi attirer l'attention de la commune sur la nécessité d'améliorer sa communication.

Plainte fondée : pas d'alternative au numérique pour une démarche administrative



Un monsieur nous contacte car il souhaite isoler la toiture de sa maison et veut introduire une demande de prime à la rénovation. L'introduction de la demande ne peut se faire que de manière numérique, et il ne s'en sort pas sur la plateforme en ligne. Il souhaite introduire sa demande via un formulaire papier.

L'administration nous confirme qu'il n'existe qu'un canal numérique pour l'introduction des demandes de primes à la rénovation. L'administration précise qu'un dispositif d'assistance existe pour aider les citoyens à introduire leurs demandes de primes sur internet.

Nous expliquons au plaignant qu'actuellement il n'est pas possible d'introduire sa demande via un formulaire papier. Nous lui renseignons les possibilités d'accompagnement pour effectuer ses démarches. Nous estimons toutefois que sa plainte est fondée au regard de la norme 'Accès approprié' et enregistrons son dossier pour alimenter une éventuelle future enquête thématique sur l'impact de la numérisation des services sur l'accès aux droits.

Conciliation immédiate : remboursement d'une redevance de stationnement

Une personne nous contacte car elle attend depuis des mois le remboursement d'une redevance de stationnement annulée. Cette personne a tenté plusieurs fois de contacter la commune, sans succès.

Nous contactons la commune, qui reconnaît un retard dans le traitement de ce dossier, et procède au remboursement.

La commune répare son erreur et la situation de la personne est résolue rapidement.

Plainte résolue : la plainte permet d'identifier un problème informatique



Une dame nous contacte au sujet d'une amende qui date de 2019. Elle avait reçu cette amende pour avoir circulé dans la zone de basses émissions à Bruxelles. Elle avait pourtant acheté un pass d'un jour qui l'autorisait à y pénétrer. Elle a donc contesté l'amende en 2019 et celle-ci avait été annulée. Trois ans plus tard, elle reçoit pourtant un courrier d'huissier qui lui réclame le paiement de cette amende.

L'administration impute cela à un problème informatique : la procédure de recouvrement a débuté pendant la procédure d'annulation, et celle-ci n'a pas été prise en compte par le système. L'administration clôture ce dossier et présente ses excuses à la personne. Dans la foulée, l'administration décide de procéder à une vérification manuelle des autres dossiers de ce type pour éviter que la situation ne se reproduise.

Intégrité

Signaler un abus ou une fraude au sein d'une administration bruxelloise



L'examen des signalements et la protection des lanceurs d'alerte participent de la mission générale confiée à Ombuds Bruxelles : renforcer la confiance de la population envers les administrations bruxelloises.

4.1. Service « Enquêtes et Intégrité » : quels signalements, par qui, comment ?

Mécanisme de signalement d'atteintes à l'intégrité

Le DOC relatif au médiateur bruxellois¹ organise un mécanisme de **signalement d'atteintes à l'intégrité** à destination des membres du personnel d'une autorité bruxelloise.

Ce mécanisme repose sur deux composantes :

- Un canal « interne » au sein des autorités bruxelloises qui permet aux membres du personnel de signaler un cas d'abus ou de fraude au sein de leur administration. Les modalités de fonctionnement de cette composante interne doivent encore être déterminées par un arrêté des différents gouvernements.
- Un canal « externe » au sein d'Ombuds Bruxelles : le service « Enquêtes et Intégrité ». Ombuds Bruxelles a mis en place un portail de signalement² entièrement sécurisé pour réceptionner et assurer le suivi des signalements en toute confidentialité.

Un membre du personnel d'une autorité bruxelloise peut faire appel à Ombuds Bruxelles dans deux cas de figure :

1. lorsque son signalement en interne n'a pas été suivi d'effets dans un délai de 30 jours
2. s'il craint des représailles et ne souhaite donc pas faire de signalement via le canal interne

Pourquoi avoir confié le rôle de canal externe à Ombuds Bruxelles ?

Nous sommes totalement **indépendants** de l'administration bruxelloise, cela garantit un **suivi neutre et impartial** des signalements que nous recevons.

Par ailleurs, le suivi des signalements d'atteintes à l'intégrité rejoint pleinement notre mission générale de veiller au bon fonctionnement des autorités bruxelloises. Comme la plainte d'un usager, le signalement d'un membre du personnel permet de confronter des

situations concrètes survenues dans les administrations au respect des lois et des normes de bonne administration (voir chapitre 2.2.).

Que peut-on signaler ?

Le signalement doit concerner des actes répréhensibles, comme une négligence grave, un abus ou une infraction, qui menacent ou peuvent menacer l'intérêt public, commis au sein d'une autorité bruxelloise. Il peut s'agir par exemple :

- d'un détournement de biens publics ;
- d'une irrégularité dans une procédure de marché public ;
- de favoritisme ;
- d'un conflit d'intérêt ;
- d'une instruction manifestement illégale ;
- de toute autre infraction ou manquement déontologique grave.

L'enquête

Lorsque le signalement est recevable, le service « Enquêtes et Intégrité » mène une enquête. L'objectif est de vérifier si les allégations formulées dans le signalement sont établies et de déterminer la responsabilité des membres du personnel qui sont éventuellement impliqués.

L'enquête est menée à charge et à décharge et dans le respect des droits de la défense. Dans ce cadre, Ombuds Bruxelles est notamment habilité à :

- faire toute constatation sur place ;
- obtenir tous les documents et informations qu'il estime utiles ;
- entendre tous les membres du personnel concernés.

¹ <https://www.ombuds.brussels/wp/wp-content/uploads/2022/08/DOC-du-16-mai-2019-relatifs-au-mediateur-bruxellois.pdf>

² <https://ombudsbrussels.integrityline.app/>

Les cinq étapes d'un signalement

1

Réception d'un signalement

La personne nous contacte, via notre portail en ligne ou sur rendez-vous, pour signaler une atteinte suspectée à l'intégrité.

2

Vérification

Nous vérifions que le signalement concerne bien une atteinte à l'intégrité au sein d'une administration bruxelloise. Si ce n'est pas le cas, nous réorientons la personne vers le service compétent.

3

Enquête

Nous enquêtons de manière objective en suivant les méthodes reconnues en matière d'audit de fraude. Nous entendons les personnes concernées par le signalement et les témoins éventuels et rassemblons les informations et données pertinentes. Nous les analysons.

4

Rapport d'enquête

Nous rédigeons un rapport qui comprend nos constatations, conclusions et d'éventuelles recommandations pour mettre fin à la situation, éviter qu'elle ne se reproduise ou pour corriger des manquements. Ce rapport est remis au fonctionnaire dirigeant, ministre compétent ou si nécessaire aux autorités judiciaires. Nous informons la personne qui a introduit le signalement et les personnes entendues lors de l'enquête du résultat de l'enquête mais elles ne reçoivent pas le rapport d'enquête.

5

Suivi des recommandations

Nous mettons en place un suivi régulier des recommandations formulées dans le rapport d'enquête.

Comment contacter le service « Enquêtes et Intégrité » ?

- **Via le portail sécurisé :** ombudsbrussels.integrityline.app
- **Par mail :** integrite@ombuds.brussels
- **Par téléphone (+32 2 549 67 00) :** nous assurons une permanence les lundi et jeudi de 14h à 17h et les mardi, mercredi et vendredi de 9h à 12h.
- **Sur rendez-vous** dans nos bureaux
- **Par courrier :** Place de la Vieille Halle aux Blés 1, 1000 Bruxelles



4.2. Protection contre les représailles

Un principe essentiel : l'interdiction de représailles

Le principe essentiel du mécanisme de signalement et d'enquête sur des atteintes à l'intégrité repose sur **l'interdiction de représailles**. Cette interdiction et la protection qui l'accompagne valent non seulement pour les auteurs de signalement mais aussi pour les membres du personnel appelés à témoigner ou collaborer dans une enquête.³

La confidentialité garantie à toutes les étapes

Pour prévenir au mieux toute forme de représailles, le service « Enquêtes et Intégrité » préserve à toutes les étapes du signalement et de l'enquête **la confidentialité de l'identité de la personne qui a transmis le signalement** : aucune information relative à son identité n'est divulguée. De même, le service « Enquêtes et Intégrité » agit avec discrétion lorsqu'il entend des membres du personnel, et il assure la confidentialité des déclarations recueillies durant l'enquête.

Demande de protection : comment ça fonctionne ?

Le membre du personnel qui s'estime victime de représailles après un signalement peut demander une protection auprès du service « Enquêtes et Intégrité ». Si le service constate que la crainte de représailles paraît plausible, il invite l'employeur à démontrer que la mesure contestée repose sur des éléments étrangers au signalement ou à l'enquête à laquelle la personne a été associée. En d'autres termes, la protection entraîne un renversement de la charge de la preuve, qui incombe dès lors à l'employeur.

Si ce dernier reste en défaut d'apporter la preuve demandée, l'existence de représailles sera considérée comme établie. Dans ce cas, Ombuds Bruxelles peut demander à l'employeur d'annuler ou de compenser la mesure de représailles. Si l'employeur refuse, Ombuds Bruxelles peut faire usage de son pouvoir de recommandation en vue de corriger la situation et informer le parlement, entre autres via son rapport annuel, du suivi de la recommandation.

La protection offerte par la réglementation n'est toutefois pas absolue. D'une part, la protection peut être levée dans certains cas : par exemple, lorsque la personne elle-même est impliquée dans une atteinte à l'intégrité qui a été établie ; lorsque la personne a sciemment fourni de fausses informations ; ou lorsqu'elle a agi afin d'entraver l'enquête.

Par ailleurs, les membres du personnel de l'administration concernée sont relevés de leur obligation de secret professionnel dans le cadre d'une enquête.

Lorsqu'il clôture l'enquête, le service « **Enquêtes et Intégrité** » établit un **rapport qui conclut à l'existence ou à l'absence d'une atteinte à l'intégrité**. Le rapport peut également contenir des recommandations pour mettre fin à l'atteinte à l'intégrité, éviter qu'elle ne se reproduise ou corriger des dysfonctionnements qui auraient été constatés. Ce rapport est transmis au plus haut dirigeant de l'autorité concernée (ou au ministre dans certains cas). Si le rapport établit des faits susceptibles de constituer un crime ou un délit, Ombuds Bruxelles peut le transmettre au procureur du Roi.

Pourquoi signaler une atteinte à l'intégrité ?

L'existence d'une procédure de signalement robuste et sécurisée permet d'installer **une culture de la parole**, où toute personne au sein d'une organisation qui constate des actes répréhensibles peut s'exprimer librement, dans l'intérêt général, sans risquer d'être inquiétée.

Un signalement sert de catalyseur pour mener une enquête en vue d'établir ou d'écarter les faits et, si nécessaire, de recommander l'adoption de mesures correctrices. Ombuds Bruxelles vérifie la mise en œuvre par l'administration concernée des recommandations formulées dans ses rapports d'enquête et fait état de leur suivi chaque année aux Parlements.

³ Article 26 du ROI : https://www.ombuds.brussels/wp/wp-content/uploads/2022/12/20_1-ROI-publication-moniteur-belge-1.pdf

⁴ Article 29 §3 du ROI

⁵ Article 29 §3

⁶ <https://www.ombuds.brussels/wp/enquetes-et-integrite/>

D'autre part, lorsqu'elle demande une protection, la personne doit pouvoir fournir des informations et des explications suffisantes et vraisemblables sur le lien entre le signalement ou l'enquête et les représailles dont elle estime faire l'objet.⁵

4.3. Mise en place du point de contact et premiers signalements

En 2022, l'équipe d'Ombuds Bruxelles a concentré ses efforts sur **la mise en place du point de contact** pour la réception et le suivi des signalements d'atteintes à l'intégrité :

- La création du **service « Enquêtes et Intégrité » en tant que point de contact** ;
- Le recrutement **d'un membre du personnel spécifiquement formé** et disposant de l'expérience nécessaire pour développer le service et assurer le suivi des signalements ;
- La mise en place **d'un portail de signalement en ligne**. Il permet de réceptionner et assurer le suivi des signalements en toute confidentialité. La personne peut transmettre des informations, des documents et communiquer avec le service « Enquêtes et Intégrité » de façon entièrement sécurisée. Seuls les membres du personnel désignés pour assurer le suivi des signalements ont accès à ce portail et aux informations qu'il contient.

En 2022, le service « Enquêtes et Intégrité » a été contacté à trois reprises.

- Une **demande de protection** à la suite d'un signalement interne. L'analyse a débouché sur le constat que la mesure négative dont se plaignait la personne n'était pas liée à son signalement ;
- Deux **signalements d'atteintes à l'intégrité** :
 - Un signalement irrecevable : la personne a été réorientée vers l'autorité compétente
 - Un signalement dont l'examen était toujours en cours fin 2022

4.4. L'enjeu de la transposition de la directive « lanceurs d'alerte »

Transposition de la directive européenne « lanceurs d'alerte »

La directive européenne 2019/1937 « lanceurs d'alerte » doit être transposée au sein des États membres de l'Union européenne depuis le 17 décembre 2021. La transposition de cette directive permettra d'étendre la

possibilité d'effectuer un signalement à toute personne qui dispose d'informations obtenues dans un contexte professionnel sur de possibles atteintes à l'intégrité, c'est-à-dire des membres du personnel, mais aussi des personnes qui ont quitté l'organisation, des fournisseurs, des consultants, des sous-traitants, etc.

Comme les autres entités du pays, la Région bruxelloise a pris du retard dans ses travaux de transposition. Un projet de décret et ordonnance conjoints modifiant le décret et ordonnance conjoints relatif au médiateur bruxellois a été déposé auprès des différents parlements en mai 2022.

Ce projet permettra :

1. de mettre en place des canaux de signalement interne au sein des administrations bruxelloises ;
2. de confirmer et renforcer Ombuds Bruxelles dans son rôle de canal de signalement externe pour le secteur public de la Région bruxelloise ;
3. d'améliorer la protection des personnes contre les représailles, notamment par :
 - l'élargissement des catégories de personnes protégées ;
 - l'interdiction explicite des représailles ou menaces de représailles ;
 - la possibilité de sanctions disciplinaires ou pénales en cas de manquement à cette interdiction ;
 - l'exonération de responsabilité civile ou pénale des personnes qui effectuent un signalement.

En novembre 2022, une commission interparlementaire entre le Parlement régional, le Parlement francophone bruxellois et l'Assemblée Réunie de la Commission communautaire commune a été constituée afin d'examiner ce projet de façon conjointe. Fin 2022, l'examen du texte en commission n'avait pas encore commencé.

Nous appelons le législateur à transposer la directive dans les meilleurs délais afin de consolider les fondements d'une **culture de la parole** dans les administrations bruxelloises. Elle permet aux membres du personnel de faire part en toute liberté de leurs inquiétudes concernant d'éventuels actes répréhensibles, sans craindre de représailles, et assure que les signalements soient traités de manière consciencieuse et impartiale.

Lorsque l'atteinte à l'intégrité est établie, des mesures correctrices peuvent être prises rapidement pour y mettre un terme. À l'inverse, lorsque l'enquête établit qu'il n'y a pas eu d'atteinte à l'intégrité, la personne qui a émis un signalement de bonne foi se voit rassurée et la confiance dans l'administration préservée.

En attendant la transposition, les personnes qui constatent des atteintes à l'intégrité dans une administration bruxelloise peuvent déjà contacter Ombuds Bruxelles⁶.

Recommandations



Formuler des recommandations à partir des plaintes et signalements reçus et des enquêtes menées constitue une des missions substantielles de l'institution, conformément aux standards internationaux relatifs aux institutions de médiateurs et ombudsmans¹. Elle est explicitement énoncée à l'article 2 du DOC Médiateur.

5.1. Des recommandations individuelles ou générales

Les recommandations individuelles

Les recommandations individuelles se rapportent à un dossier individuel et s'adressent spécifiquement au service concerné. Elles visent à corriger un cas de mal-administration ponctuel, faire cesser une atteinte aux droits fondamentaux d'une personne, voire annuler ou compenser une mesure de représailles (dans le cadre de la protection des lanceurs d'alerte).

Dans ce cas, Ombuds Bruxelles joue pleinement son rôle de protecteur des droits pour rétablir l'équité administrative dans une situation individuelle.

Ces recommandations sont d'abord adressées à la personne responsable du service concerné, dans le respect du dialogue contradictoire. Cela lui permet de faire valoir ses observations sur les constats et les arguments qui sous-tendent la recommandation et son avis sur sa mise en œuvre.

À l'issue de cette phase de dialogue, Ombuds Bruxelles peut abandonner, amender ou maintenir la recommandation.

Les recommandations générales

Les recommandations générales peuvent découler d'une enquête, elle-même initiée à partir de plaintes révélatrices de problèmes récurrents, de signalements ou d'initiative. Elles visent à corriger des dysfonctionnements de nature structurelle ou à proposer des améliorations de la pratique administrative ou de la réglementation.

Comme pour les recommandations individuelles, ces recommandations font d'abord l'objet d'une phase de dialogue contradictoire avec l'administration concernée, sur la base du rapport d'enquête.

Si la recommandation suggère une adaptation de la réglementation, elle est adressée directement au parlement.

Suivi des recommandations par l'administration

Après la phase de dialogue, le service concerné est invité à répondre à la recommandation de façon motivée dans le délai indiqué. En l'absence de réponse dans le délai indiqué, la recommandation est adressée au fonctionnaire dirigeant, avec si nécessaire le ou la ministre responsable en copie.

Dans sa réponse, l'administration indique les modalités et le délai dans lequel elle entend mettre en œuvre la recommandation. Si elle estime ne pas être en mesure de suivre la recommandation, elle motive sa réponse et s'efforce de proposer une autre solution. À défaut de réponse motivée dans le délai imparti, l'administration est présumée avoir refusé la mise en œuvre de la recommandation.

Rapport au parlement et publicité des recommandations

Ombuds Bruxelles publie ses recommandations via les rapports adressés au parlement concerné :

- les recommandations générales sont communiquées au parlement, soit dans un rapport thématique, soit dans le rapport annuel.
- les recommandations individuelles sont énoncées de façon succincte et anonymisée dans le rapport annuel.

Par ailleurs, le rapport annuel rend compte du suivi et de la mise en œuvre des recommandations antérieures.

Ces recommandations forment l'aboutissement du cercle vertueux d'écoute, d'analyse et de dialogue mené par Ombuds Bruxelles à partir des signaux qu'il reçoit des citoyens et citoyennes et des membres du personnel des administrations. Ce cercle vertueux permet de faire remonter leur expérience concrète du fonctionnement des services publics auprès des décideurs en les accompagnant de pistes d'amélioration. [schéma →](#)

« La plainte est un cadeau qui mérite d'être accueilli et traité avec soin car il témoigne de la confiance de celui qui vous le remet dans la capacité et la volonté des institutions d'en faire bon usage. C'est un acte de participation citoyenne. »

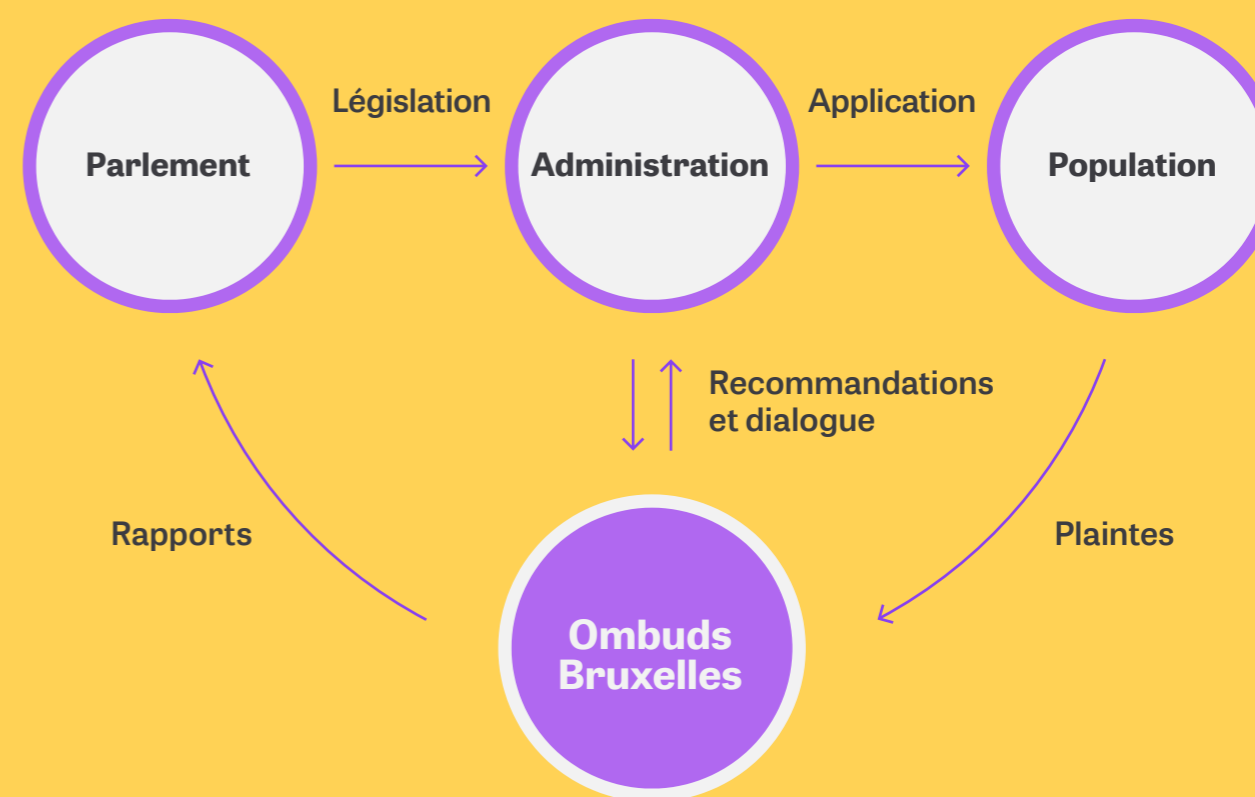


Schéma :
Rapport au parlement et publicité des recommandations

¹ Voir les Principes de Venise : [https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdf=CDL-AD\(2019\)005-e&lang=fr](https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdf=CDL-AD(2019)005-e&lang=fr). Et les statuts de l'International Ombudsman Institution : https://www.theioi.org/downloads/9n6ur/oi-by-laws-fr_20210901.pdf

5.2. Première recommandation d'Ombuds Bruxelles

Recommandation générale
2023/01 – Mars 2023

Revoir le cadre juridique et l'organisation de la gestion des plaintes pour installer une approche harmonisée et cohérente dans toutes les administrations bruxelloises, fondée sur une définition large de la notion de plainte, des critères de qualité de la procédure, un système d'analyse et de suivi commun, une charte graphique unique et une communication renforcée auprès des citoyens et des citoyennes.

Introduction

La législation instaurant le médiateur bruxellois prévoit explicitement qu'avant d'introduire une plainte contre une administration bruxelloise auprès d'Ombuds Bruxelles, la personne mécontente doit au préalable prendre contact avec l'administration concernée pour tenter d'obtenir satisfaction.

Cette exigence, reprise dans toutes les législations instaurant des ombudsmans, vise à responsabiliser les parties et leur donner l'opportunité de résoudre elles-mêmes leur conflit avant de faire intervenir un tiers. Dès le début de son mandat, la médiatrice a donc annoncé qu'Ombuds Bruxelles n'aurait pas vocation à devenir un super service de plaintes. Ce n'est pas son rôle. Par son action, il devra au contraire contribuer à renforcer et soutenir les services de plaintes internes pour favoriser la résolution des litiges à la source.

Analyse

Qu'entend-on par gestion des plaintes ?

La gestion des plaintes réside dans l'organisation structurée du traitement des plaintes, comprenant la réception, l'enregistrement, l'analyse et la communication du résultat à la personne concernée, ainsi que l'exploitation des informations tirées des plaintes pour renforcer la qualité des prestations.

La notion de plainte renvoie à l'expression du mécontentement d'une personne à l'égard des prestations d'une administration. Elle peut porter sur tous les aspects de la prestation publique, que ce soit l'information fournie, la qualité du processus, l'attitude des membres du personnel, mais aussi le résultat de la prestation et son mode d'exécution.

Une plainte peut donc porter sur le contenu d'une décision administrative. Ce serait en effet déraisonnable et contre-productif de la part de l'administration de se montrer sourde à la plainte d'une personne qui signale une erreur dans le traitement de son dossier, survenue lors de l'examen des éléments du dossier ou dans l'application de la réglementation.

Par contre, la plainte n'a pas vocation à remplacer la procédure de recours qui elle, permet de contester le bien-fondé de la décision et d'obtenir un réexamen du dossier. Cela veut donc dire que le service de plaintes de l'administration peut refuser de traiter la plainte s'il existe encore un recours administratif permettant d'obtenir une révision de la décision. De même il pourra refuser de traiter la plainte une fois qu'un recours juridictionnel a été introduit pour éviter que la procédure de plainte et celle de recours ne se court-circuitent.

Pourquoi la gestion des plaintes est-elle importante ?

La gestion des plaintes fait partie intégrante d'une démarche globale de qualité de l'administration, centrée sur ses usagers. Elle lui permet d'écouter les signaux du terrain et de maintenir le dialogue avec les personnes physiques et morales qui font appel à ses services, au même titre que les enquêtes de satisfaction ou les panels d'usagers.

Un traitement efficace des plaintes permet aussi de renforcer la confiance des usagers. Dans toute organisation, il est inévitable que des problèmes surviennent ou que des erreurs soient commises. L'important est de montrer que l'administration est prête à les corriger et à en tirer des enseignements.

Une bonne gestion des plaintes doit donc aussi permettre de détecter les motifs récurrents de plaintes et les causes sous-jacentes afin de prendre des mesures d'amélioration.

État de la gestion des plaintes dans les administrations bruxelloises

La gestion des plaintes a été mise en place dans les administrations de la Région de Bruxelles-Capitale par une ordonnance du 3 avril 2003 portant création d'un service interne de traitement des plaintes dans les services administratifs de la Région de Bruxelles-Capitale, complétée par un arrêté du Gouvernement du 29 septembre 2005. L'ordonnance s'applique aux Services publics de la Région bruxelloise et à une dizaine d'organismes d'intérêt public et institutions de droit public désignés dans l'arrêté.

Il n'existe pas de décret similaire pour les Services du Collège Réuni et les Services de la COCOF, ni les organismes d'intérêt public de ces deux entités. Iriscare a toutefois mis en place un service de traitement interne des plaintes (appelé Service de médiation). Par ailleurs, le Service Inspection de la COCOF offre, quant à lui, un service de plaintes à l'égard des associations reconnues par la COCOF ou un service de celle-ci.

En RBC, depuis 2020, les services de plaintes sont regroupés au sein du Réseau régional de gestion des plaintes, dont la coordination est assurée par le Service de plaintes du SPRB. Le Réseau remet un rapport annuel au parlement bruxellois.

Lors du lancement d'Ombuds Bruxelles, nous avons pris contact avec tous les fonctionnaires dirigeants des administrations bruxelloises pour leur demander de nous communiquer les coordonnées du service ou du point de contact interne pour les plaintes au sein de leur administration. Force est de constater que le taux de réponses fut assez faible, en dehors des membres du Réseau régional. Au sein du réseau, certaines administrations n'avaient pas de membres du personnel spécifiquement désignés pour la gestion des plaintes.

Des rencontres ont rapidement été organisées, à l'initiative du coordinateur du Réseau régional d'abord, puis d'Ombuds Bruxelles, pour établir les bases d'une bonne articulation entre les services de plaintes internes, qui forment la première ligne de traitement des plaintes, et notre institution en deuxième ligne.

Ces échanges ont mis en lumière un certain nombre de difficultés.

L'approche restrictive de la notion de plainte

Tout d'abord, l'ordonnance de 2003 utilise une description restrictive de la notion de la plainte en se contentant de viser « la manière dont un service administratif a agi » vis-à-vis de la personne qui porte plainte. Le dernier paragraphe de l'article 3 de l'arrêté précité précise à ce propos que le service n'a pas pour rôle de se substituer au service administratif en réformant une décision, ni de se prononcer sur le fond d'un dossier traité par un service administratif.

Il en résulte que la majorité des services de plaintes du Réseau adoptent une distinction parfois artificielle entre les plaintes qui portent sur la manière dont a agi le service incriminé et celles qui abordent également le contenu d'une décision. Ces dernières sont alors systématiquement considérées comme irrecevables. Parfois, elles sont néanmoins transmises au service concerné mais sortent du système de gestion des plaintes.

Ce qui amène le réseau à conclure dans son dernier rapport annuel que « *la stricte interprétation de l'ordonnance a pour conséquence que de très nombreuses « réclamations » ne peuvent être considérées comme des plaintes recevables. La notion restrictive de la plainte dans l'ordonnance ne permet dès lors pas de donner un aperçu de la satisfaction des clients.* »

Cette interprétation stricte est contestable mais une modification de l'ordonnance paraît indispensable pour modifier l'approche des services de plaintes.

Le délai de prescription réduit pour introduire une plainte

L'ordonnance exclut les plaintes qui portent sur des faits qui se sont produits plus de 6 mois avant l'introduction de la plainte, là où désormais la plainte auprès d'Ombuds Bruxelles peut concerner des faits qui remontent jusqu'à trois ans avant la plainte. Le délai pour se tourner vers le service de plaintes interne devrait être porté au minimum à un an, ce qui laissera encore assez de temps à Ombuds Bruxelles pour intervenir si aucune solution n'a été trouvée.

La communication disparate et le suivi inégal des plaintes

Un autre constat observé par Ombuds Bruxelles en 2022 concerne l'extrême disparité dans l'information fournie par les administrations à propos de la procédure de plaintes, ainsi que dans la procédure de traitement et de suivi des plaintes.

Chaque administration adopte sa propre politique de communication pour guider les usagers vers la procédure de plaintes. Les modalités de contact et l'information varient d'une administration à l'autre. Peu de services offrent un accès multicanal et l'information sur la procédure de plaintes ne figure pas sur toutes les communications relatives à leurs prestations.

Hormis les délais indiqués dans l'ordonnance, il n'y a pas d'autres indicateurs pour le traitement des plaintes. Chaque organisation adopte son propre modèle d'analyse pour déterminer si une plainte est fondée et le suivi à y réserver.

Il s'ensuit que le rapport annuel du Réseau régional ne permet actuellement pas de tirer beaucoup d'enseignements sur le fonctionnement des services de plaintes ni sur les sujets de mécontentement des citoyens et des citoyennes vis-à-vis des administrations bruxelloises.

La gestion des plaintes ailleurs

Au niveau fédéral : un système harmonisé, basé sur des critères de qualité et un logo commun

Au niveau fédéral, la gestion des plaintes a démarré de manière empirique avant de faire l'objet d'un système structuré et harmonisé qui s'impose à l'ensemble des services publics fédéraux.

Ce système est décrit dans une circulaire du 14 mars 2013 relative à l'orientation client dans les administrations fédérales, qui détermine 14 critères de qualité auxquels doit répondre la gestion des plaintes.

Parmi ceux-ci l'obligation d'utiliser un logo commun, de faire référence à la procédure de plainte dans toutes les communications de l'administration relatives à ses prestations ainsi que dans ses décisions, de répertorier les plaintes, d'y accorder un suivi, d'en faire l'analyse et un rapport, d'établir un plan d'actions avec des pistes d'amélioration et de mesurer un certain nombre d'indicateurs définis au sein du réseau. Par ailleurs, le service de plaintes a l'obligation de mentionner la possibilité de se tourner vers le Médiateur fédéral si la personne n'est pas satisfaite de sa réponse.

Ce système, et en particulier sa charte graphique commune, a permis de développer un véritable canal d'accès standardisé vers les services de plaintes, aisément reconnaissable par les citoyens et les citoyennes. Il facilite également le parcours de la plainte entre la première et la deuxième ligne.



Des plaintes sur nos prestations?

→ Visuel utilisé par les services publics fédéraux pour communiquer sur leur service de plaintes

En Flandre : un véritable droit de plainte organisé

Le décret de gouvernance flamand garantit le droit de toute personne d'introduire gratuitement une plainte auprès d'une administration concernant ses actes ou son fonctionnement. Chaque administration est tenue de mettre en place un service interne de plaintes capable de garantir un suivi neutre de celles-ci par une personne qui n'a pas pris part aux faits concernés par la plainte.

Les questionnaires de plaintes sont protégés contre toute tentative d'influence ou de pression dans l'exercice de leur fonction et doivent disposer du temps suffisant pour traiter les plaintes. Une fois par an, les administrations adressent un rapport à l'Ombudsman flamand sur la nature et le suivi des plaintes. Ces rapports sont ensuite regroupés par l'Ombudsman flamand dans un rapport annuel commun des services de plaintes à l'attention du Parlement.

Conclusion

La gestion des plaintes a été introduite en région bruxelloise il y a 20 ans, bien avant l'instauration d'un médiateur. Elle ne permet pas une articulation efficace et fluide entre la première ligne et la deuxième ligne.

La maturité des services de plaintes est actuellement très inégale.

La gestion des plaintes souffre de plusieurs écueils :

- Son manque de visibilité et d'accessibilité pour les Bruxelloises et les Bruxellois
- L'interprétation restrictive de la notion de plainte
- Un système disparate de traitement, d'analyse et de suivi des plaintes
- Un rapportage peu exploité

Elle nécessite d'être consolidée pour offrir une véritable occasion aux citoyens et citoyennes d'être entendus et aux administrations de capter les signaux qui émanent des plaintes pour améliorer leur fonctionnement.

Recommandation

Ombuds Bruxelles recommande donc de revoir le cadre juridique et l'organisation de la gestion des plaintes pour installer une nouvelle approche harmonisée et cohérente dans toutes les administrations bruxelloises. Cette approche devra se fonder en particulier sur :

- une définition large de la notion de plainte,
- des critères de qualité de la procédure,
- un système d'analyse et de suivi commun,
- une charte graphique unique et une communication renforcée auprès des citoyens et des citoyennes.

Destinataires

- Le Parlement bruxellois, l'Assemblée réunie de la COCOM, le Parlement francophone bruxellois.
- Les Ministres-président(e)s du Gouvernement bruxellois, du Collège réuni de la COCOM et du Collège de la COCOF.

Références

- Ordonnance du 3 avril 2003 portant création d'un service interne de traitement des plaintes dans les services administratifs de la Région de Bruxelles-Capitale, M.B. du 28 avril 2003.
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 29 septembre 2005 organisant le mode de fonctionnement d'un service des plaintes au ministère et dans les organismes d'intérêt public de la Région de Bruxelles-Capitale, M.B. du 1^{er} mars 2006 (comme modifié par arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 18 mai 2017, M.B. du 31 mai 2017).
- Circulaire n° 23289 Orientation client dans les administrations fédérales, M.B. du 22 mars 2013.
- Décret de gouvernance de l'Autorité flamande du 7 décembre 2018, M.B. du 19 décembre 2018 (comme modifié par le décret programme du 16 décembre 2022 accompagnant le budget 2023, M. B. du 29/12/2022) ; voir Doc. Parl. 2017-2018, n°1656, pp.103-113.
- Service des plaintes - Rapport régional - 2021, Service Public Régional de Bruxelles.

Gestion Organisation, cadre du personnel et budget



6.1. Fonctionnement participatif et pôles de compétences

Le modèle de gouvernance d'Ombuds Bruxelles s'appuie sur **l'intelligence collective, c'est-à-dire la conviction que la mobilisation et la coordination des compétences et connaissances individuelles permet d'atteindre efficacement les objectifs fixés.** L'institution travaille dès lors selon les principes d'agilité, de participation et de responsabilisation des collaborateurs et collaboratrices.

Le fonctionnement de l'organisation s'inspire des principes issus de l'« holocratie » et peut être schématisé comme ci-contre. Conformément au principe d'agilité de l'organisation, ce schéma est évolutif, et représente le fonctionnement de l'institution à un moment donné. [schéma](#) →

Le grand cercle représente l'institution « **Ombuds Bruxelles** » dont la raison d'être est définie par le DOC du 16/05/2019 « renforce[r] la bonne administration et veille[r] à la sauvegarde des droits fondamentaux ». L'institution est dirigée par la médiatrice bruxelloise, Catherine De Bruecker. Elle est assistée d'une équipe de collaboratrices et collaborateurs qui **assument différents rôles, en fonction de leurs compétences, expertise et affinités.**

Pôles de compétences

Quatre pôles de compétences soutiennent l'organisation dans la réalisation de ses missions et disposent chacun de leur propre raison d'être :

- **Le pôle « Enquêtes et Intégrité ».** Sa raison d'être est de veiller à l'intégrité des services publics bruxellois par la réception et le suivi des signalements d'atteintes à l'intégrité et la protection des lanceurs d'alerte, de réaliser des enquêtes sur les causes des dysfonctionnements détectés et de proposer des améliorations.
- **Le pôle « Plaintes ».** Sa raison d'être est de veiller au bon fonctionnement des services publics bruxellois par la réception et le suivi des plaintes, la conciliation entre les parties et l'identification des dysfonctionnements.
- **Le pôle « Gestion administrative, financière et du personnel ».** Sa raison d'être est de gérer les ressources de l'institution et de les allouer de façon efficiente afin de permettre le bon fonctionnement de l'institution et d'assurer le bien-être du personnel.
- **Le pôle « Communication et relations externes ».** Sa raison d'être est de faire connaître l'institution auprès de ses publics cibles et d'asseoir sa notoriété dans le paysage bruxellois.

Rôles

Au sein de chaque pôle, des rôles sont déterminés afin de contribuer à la réalisation des objectifs du pôle. Une même personne peut assumer un ou plusieurs rôles au sein d'un ou plusieurs pôles. Un rôle peut également être partagé par plusieurs personnes.

- Un rôle de **responsable** : la personne garante de la réalisation des objectifs du pôle au regard des missions et des objectifs stratégiques de l'institution et qui assure la représentation du pôle aux réunions de pilotage.
- Des **rôles internes** :
 - Ils peuvent être propres à un pôle : c'est le cas par exemple des rôles de « référent thématique » (voir la liste de nos thématiques au chapitre 3) au sein du pôle « Plaintes ».
 - Les rôles internes peuvent être partagés entre plusieurs pôles : c'est le cas par exemple du rôle « analyse des signaux » qui doit faire le lien entre les signaux issus du traitement des plaintes et ceux issus des signalements pour proposer des sujets d'enquête.
- Des rôles **externalisés** : vu les ressources limitées de l'institution, certains rôles indispensables à son fonctionnement sont externalisés. Soit auprès des services du PRB grâce aux synergies développées entre les deux entités, soit auprès de fournisseurs externes :
 - les rôles de Support IT, Bâtiments et Infrastructures sont assurés par les services du Parlement bruxellois ;
 - le rôle de DPO (data protection officer) est assuré par une personne externe via un contrat souscrit auprès du CIRB ;
 - le rôle de Support forensic : il permet de recourir à de l'expertise externe ad hoc pour renforcer ponctuellement le pôle « Enquêtes et Intégrité » en fonction de ses besoins, qui varient selon le nombre ou la spécificité des signalements reçus ;
 - la traduction et le graphisme : ces rôles indispensables à la communication sont externalisés auprès d'agences spécialisées.

Pilotage

Les réunions de pilotage permettent de définir les orientations, projets et tâches, selon les domaines de responsabilités de chacun et chacune. Les responsables de chaque pôle y sont représentés. Ces réunions constituent la base du pilotage stratégique de l'institution et ont lieu chaque semaine.

Pôles de compétences et rôles au sein d'Ombuds Bruxelles

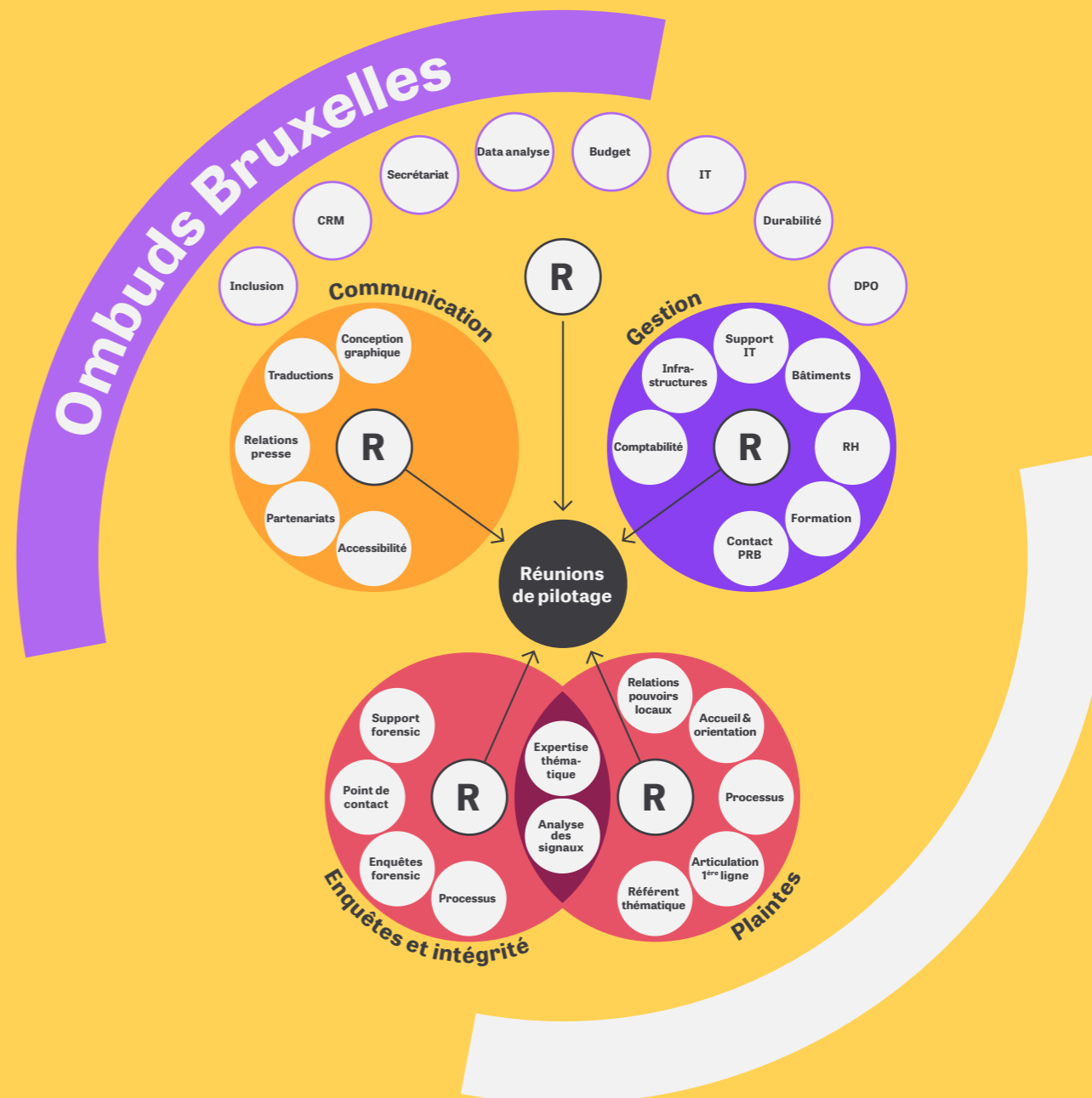


Schéma :
Fonctionnement participatif et pôles de compétences

Les valeurs au cœur de notre fonctionnement

Nous avons défini les valeurs qui sous-tendent toutes nos actions, tant envers nos publics cibles qu'en interne dans la gestion quotidienne et le fonctionnement de l'institution : **bienveillance, rigueur, impartialité, dialogue, créativité.**

À côté de ces valeurs, nous avons également adopté deux principes-directeurs pour la réalisation de nos activités : **l'inclusivité** et la **durabilité**. Dans ce sens, une politique d'achat éco-responsable est en train d'être mise en place au sein du pôle « Gestion ».

Fonction	Echelles	2022	2023	2024	Rôle linguistique
Médiatrice	A5	1	1	1	F (bilingue)
Responsable Enquêtes et intégrité	A3	1	1	1	F
Responsable Plaintes	A2	1	1	1	N
Collaborateur·trice plaintes et signalements	A1/B1	3	4	5	4F/1N
Front officer	B1	1	2	2	2F
Responsable gestion	A1	1	1	1	F
Assistant·e administratif·ve	B2	1	1	1	N
Responsable communication	A1	1	1	1	F
Assistant·e communication	B1	-	-	1	N
		10	12	14	10 F / 4 N

Travailler pour Ombuds Bruxelles

Sept procédures de recrutement ont été menées en 2022, dont six ont abouti à l'engagement des profils recherchés :

- 1 responsable « Gestion »
- 1 responsable « Plaintes »
- 1 responsable « Enquêtes et Intégrité »
- 1 responsable « Communication »
- 1 assistant administratif
- 3 collaborateurs « Plaintes et signalements »

Le recrutement d'une personne en charge du « front office » a été lancé en 2022 mais le poste n'a pas été pourvu. En 2023, deux recrutements seront menés en priorité : deux gestionnaires de plaintes, chargés de l'accueil et l'orientation afin de constituer le « front office ». Le dernier recrutement sera consacré à la recherche d'un profil spécifique pour le pôle « Enquêtes et Intégrité ».

Nous utilisons des **canaux diversifiés** pour la diffusion de nos offres d'emploi, afin de toucher le public le plus

6.2. Cadre du personnel 2022-'24

Un cadre du personnel provisoire pour les trois premiers exercices a été approuvé par les parlements régional et francophone bruxellois¹ en novembre 2022.

Ce cadre sera rempli progressivement, au fil des besoins de l'institution et de l'aboutissement des procédures de recrutement.

Au 1^{er} janvier 2023, l'institution comptait sept équivalents temps plein. Entretemps, au 1^{er} mars 2023, neuf personnes travaillent pour Ombuds Bruxelles (trois néerlandophones et six francophones).

large possible. Nos offres sont publiées sur [notre site internet](#)², [notre compte LinkedIn](#)³, le site du Selor et le site internet et les réseaux sociaux des Parlements bruxellois, mais aussi via Talent, Actiris, le VDAB ou le site Alterjob.

Nous misons autant sur les compétences génériques que sur les connaissances techniques et nous accordons une attention particulière à la capacité des candidats de s'intégrer dans une jeune institution, encore en construction, qui doit miser sur la polyvalence de son équipe et l'agilité de ses membres.

Nos procédures de recrutement sont composées d'un **test écrit** pour évaluer les compétences des candidates et des candidats. Le test est suivi d'un entretien face à un **jury** qui permet de déceler leurs motivations, leurs atouts pour la fonction et leur vision du poste. Pour le recrutement des responsables de pôle, la médiatrice s'est chaque fois entourée d'un jury composé d'au moins un ou deux experts externes.



6.3. La gestion du personnel

Une organisation flexible

Notre organisation interne a été déterminée tant par notre volonté d'être une organisation moderne et agile que par la taille de notre équipe qui impose à ses membres d'assurer une diversité de rôles. Nous suivons le principe du « flex desk », qui implique qu'aucun membre de l'équipe ne dispose d'un bureau attribué. Nos locaux sont divisés en différents espaces, un « open space », quelques bureaux individuels et une salle de réunion : chaque personne peut choisir son espace de travail en fonction de son besoin et de ses tâches de la journée. Le télétravail (à raison de maximum deux jours par semaine), est proposé aux collègues qui le souhaitent. La flexibilité de notre organisation est également rendue indispensable par la taille relativement limitée de nos locaux.

Notre secrétariat social

La spécificité et la taille de notre institution ont rendu difficile la recherche d'un secrétariat social. Nous avons finalement opté pour Persopoint (intégré au SPF Bosa) qui a accepté de prendre en charge notre secrétariat social depuis novembre 2022. Les outils proposés permettent aux collaborateurs et collaboratrices d'introduire leurs demandes de congés, de télétravail, et de consulter leurs fiches de paie dans un environnement sécurisé en ligne. Cela permet de réduire au maximum la charge de travail interne liée à la gestion des salaires.

¹ <http://weblex.irisnet.be/data/arccc/doc/2022-23/108533/images.pdf>

² <https://www.ombuds.brussels/wp/emploi/>

³ <https://www.linkedin.com/company/la-m%C3%A9diatrice-bruxelloise-de-brusselse-ombudsvrouw>

Créer une dynamique d'équipe

L'équipe d'Ombuds Bruxelles est nouvelle et s'agrandit rapidement. La qualité de l'accueil des nouveaux collègues est au centre de l'attention de l'ensemble de l'équipe. La personne est accueillie par la responsable du pôle « Gestion » : elle lui fournit tous les documents, outils et informations nécessaires pour débiter sereinement dans sa fonction. S'ensuit un échange avec la médiatrice autour de la vision de notre rôle, nos valeurs, notre mode de fonctionnement et les principaux projets en cours. Un lunch avec l'ensemble de l'équipe est ensuite organisé pour faire connaissance. Chaque membre de l'équipe est accompagné par un **mentor** pour le guider et le soutenir dans sa formation et son intégration au cours des six premiers mois. Des entretiens de feedback sont également organisés régulièrement.

Pour créer de la **cohésion**, de **l'entente** et de la **solidarité** entre collègues, plusieurs activités et moments de partage informels ont été mis en place. Le lundi, jour de présence de toute l'équipe, la semaine commence par un petit déjeuner partagé. Une fois par mois, le « Jeux-di », le temps de midi est consacré à un jeu de société. La dynamique d'équipe est aussi renforcée par l'organisation d'activités de team building. La première a eu lieu la veille de notre ouverture au public, le 31 août 2022.

6.4. Infrastructures

Après avoir occupé provisoirement deux locaux au sein du Parlement bruxellois, Ombuds Bruxelles a pris possession de ses bureaux en juin 2022. Mis à sa disposition par le Parlement bruxellois, le bâtiment se situe Place de la Vieille Halle aux Blés 1, à 1000 Bruxelles. Il compte une salle d'attente, dix postes de travail, une salle de réunion, ainsi qu'une petite cuisine pour le personnel.

Les travaux de rénovation et d'aménagement ont été pilotés par le service Infrastructures du Parlement, avec une attention pour l'accessibilité au public et le bien-être des futurs occupants. Le Parlement s'est montré à l'écoute des besoins spécifiques de notre service, qui tranchent avec l'organisation habituelle des services du Parlement. Le Parlement a pris en charge tout l'aménagement intérieur, la fourniture du mobilier et des gros équipements (bureaux, chaises, armoires, réseau, etc.) et continue d'assurer la maintenance et l'entretien de nos installations.

6.5. Financement d'Ombuds Bruxelles

Le financement de l'institution est assuré de deux façons :

- d'une part, par la mise à disposition et l'entretien du bâtiment et de ses infrastructures par le Parlement régional bruxellois ;

- d'autre part, par le versement d'une dotation par les trois assemblées.

Le tableau ci-dessous reprend les chiffres budgétaires de base 2022-2023, en euros :

	Budget 2022	Budget 2023
Dépenses	717.000,00	1.614.000,00
Financement	717.000,00	1.614.000,00
Dotations	717.000,00	1.641.000,00
Bonis reportés	0,00	0,00
Autres recettes	0,00	0,00
Solde	0,00	0,00

Les comptes 2022 seront contrôlés par la Cour des comptes et clôturés par les Assemblées bruxelloises dans le courant de l'année 2023.

Les principales dépenses effectuées en 2022 ont concerné le recrutement du personnel d'une part, et les frais d'installation et d'équipement du service d'autre part.

Outre le service Infrastructures, nous avons pu nous appuyer sur le service Informatique et le service Logistique pour notre installation et notre lancement et ils continuent d'assurer le helpdesk de nos équipements informatiques et de notre téléphonie. Le service du Personnel nous a abondamment conseillés et aidés dans la recherche d'un secrétariat social et la mise en route de la gestion du personnel. Le service RH nous a assistés dans l'organisation des premières épreuves de recrutements. Le service Communication nous a accompagnés dans la réalisation de notre premier site Internet et de nos premières actions de communication, ainsi que dans le lancement d'un marché pour l'identité visuelle et graphique de l'institution. La conseillère en prévention s'est occupée de notre affiliation à un service de prévention externe et le service Juridique nous assiste dans la relecture de nos cahiers de charges et appels d'offre.

Nous tenons ici à les remercier tous chaleureusement pour leur soutien.

Nous remercions aussi les greffiers des deux parlements : grâce à leur impulsion, les synergies entre les parlements et Ombuds Bruxelles ont pu être mises concrètement en œuvre. Cela en faveur d'une gestion économe et efficace des moyens : la dotation d'Ombuds Bruxelles, institution collatérale des assemblées, émane directement du budget des parlements.

Ombuds Bruxelles

Place de la Vieille Halle aux Blés 1
1000 Bruxelles
+32 2 549 67 00
contact@ombuds.brussels

www.ombuds.brussels