

Bureau de médiation administrative (BMA)

Rapport annuel 2025



REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENEVE

POST TENEBRAS LUX

Table des matières

Avant-propos	4
L'activité 2025 du BMA en un regard	6
1. Une équipe indépendante	7
Une indépendance ancrée dans la Constitution et dans la loi	8
Indépendance institutionnelle	8
Indépendance personnelle	8
Indépendance de traitement	8
2. Le cadre légal et la révision de la LMéd-GE	9
Une organisation adaptée à l'étendue de la mission	9
La saisine et l'entrée en matière	10
La relation avec les procédures administratives	10
L'examen de la requête	11
La recommandation, instrument consolidé	11
Une posture clarifiée entre médiation et ombudsperson	11
La mise en œuvre du nouveau cadre	12
3. Comment le BMA travaille	13
Comment le BMA est saisi	13
Analyse de la requête et orientation	13
Examen de la situation et clarification	14
La médiation navette	14
La médiation en présence des parties	16
4. Comment les administrations répondent au BMA	17
Le cadre légal	17
Une fluidité qui repose sur la confiance	17
Un canal de référence avec chaque entité	17
Connaître la pratique des administrations	17
Une coopération qui se construit dans le temps	18
5. Une voie extrajudiciaire et complémentaire	19
Une autre logique de résolution	19
Faire des parties les actrices de la solution	19
Une voie complémentaire	20
6. Six situations qui illustrent l'action du BMA	21
Clarification du rôle de l'administration en cas de séparation conflictuelle avec enfants mineurs	21
Recherche de solutions adaptées pour le suivi d'enfants avec des besoins particuliers	21
Reprise de contact à la suite d'un échange difficile et infructueux	22
Accord trouvé sur l'application de nouvelles normes communales de taxation	22
Explication de décisions et remboursement de frais médicaux	23
Soupçons de discrimination raciale dans un lieu public	23
7. Avis et recommandations	25
Des prestations ancrées dans la loi	25
Avis et recommandations, deux instruments distincts	25
Une posture incitative	25
Un suivi, pas un contrôle	26
2025 pour poser les bases	26
8. Projets réalisés et perspectives	27
Refonte de la collecte et de l'analyse des données	27
Deux questionnaires de satisfaction	27
Communication et mise en réseau	27

9. Statistiques 2025	29
Synthèse de l'activité de juin à décembre 2025	29
L'activité en graphiques	31
Informations générales concernant la situation complexe	32
Traitement et suivi de la demande	40
Informations sur la personne ou l'administration demandeuse	42
État du différend et procédures	45
État de la procédure	48
Besoins et attentes exprimés des usagers (personne concernée)	54
Conséquences de la problématique	59
Prestations du BMA : entretien d'analyse et de clarification	60
Prestations du BMA : médiation navette	64
Processus de médiation en présence des parties	69
Actions de l'administration suite à une médiation avec le BMA	78
Issue générale à la fin de la démarche	82
Champ d'application : administrations soumises à la LMéd-GE	84

Avant-propos

Le Bureau de médiation administrative (BMA) a le plaisir de vous présenter son rapport d'activité pour la période de juin à décembre 2025.

À la suite de l'élection par le Grand Conseil le 23 mai 2025, j'ai pris mes fonctions de médiateur administratif cantonal le 1^{er} juin 2025. Mon prédécesseur, Monsieur Édouard Sabot, a mis en place le bureau en mars 2019 et l'a dirigé jusqu'au terme de son mandat en novembre 2024. De décembre 2024 à mai 2025, le bureau a été fermé dans l'attente d'une nouvelle élection. Durant cette période, plusieurs personnes en différend avec une administration n'ont pas pu être reçues.

L'activité a été intense dès la réouverture du BMA en juin 2025, portée par le volume des demandes, nouvelles comme en attente. Le recrutement d'une médiatrice a été lancé dans la foulée et l'équipe a été complétée en septembre. En parallèle, nous avons repris les canaux d'échange avec les directions des administrations, repensé la collecte et le traitement des données statistiques et préparé de nouveaux supports de communication et des questionnaires de satisfaction.

Ce qui m'a particulièrement marqué durant ces premiers mois, c'est la diversité des situations qui nous parviennent, dans leur complexité humaine et juridique. Les personnes qui s'adressent au BMA y placent leur confiance en faisant le pas de nous solliciter, parfois après des années de différend. La plupart arrivent en colère, frustrées ou avec le sentiment d'une injustice.

La médiation administrative pourrait sembler sans levier, car elle ne tranche aucun litige et n'impose aucune décision. C'est pourtant cette absence de pouvoir qui fait sa force. C'est un espace où une personne administrée peut être entendue dans sa situation telle qu'elle la vit et où une administration peut faire entendre ses choix et ses contraintes. C'est aussi un espace où se discutent des dimensions que le contentieux ne couvre pas. Quand une médiation aboutit, ce qui se construit n'est pas seulement une solution ; c'est aussi le sentiment, pour les deux parties, qu'un dialogue a pu s'établir et que la situation a été entendue et traitée en profondeur.

J'ai abordé mon mandat avec la conviction que la médiation administrative peut faire beaucoup pour la qualité de la relation entre personnes administrées et administrations. Les sept mois écoulés ont conforté cette conviction. Ils ont aussi confirmé que la médiation administrative gagne à être connue plus largement, auprès des personnes administrées comme des administrations, et que c'est un travail à mener dans la durée.

Je remercie chaleureusement l'équipe du BMA pour son engagement, les services de la Chancellerie d'État pour leur soutien administratif et logistique, les administrations cantonales et communales pour la qualité des échanges ainsi que toutes les personnes qui se sont adressées au BMA en 2025 pour leur confiance.

Genève, mai 2026

Pierre-Emmanuel Fehr, médiateur administratif cantonal

L'activité 2025 du BMA en un regard

Sept mois, de juin à décembre 2025

343

sollicitations

312

entretiens

94

médiations

242

navettes entre
l'administration et les
personnes administrées

85%

de résultats positifs
en médiation

79%

des médiations menées
à leur terme en moins
de deux semaines

99%

des médiations ont
donné lieu à une action
de l'administration

88%

de premier rendez-vous
proposé sous trois jours

56%

des personnes envisagent
une procédure judiciaire
avant de saisir le BMA

17%

après l'intervention du BMA

1. Une équipe indépendante

Au 31 décembre 2025, l'équipe du BMA se compose de

Pierre-Emmanuel Fehr, médiateur administratif cantonal (100%)

Pierre-Emmanuel Fehr est élu par le Grand Conseil pour un mandat courant du 1^{er} juin 2025 au 30 novembre 2028. Il assume la direction du bureau, le traitement et la supervision des situations et il est l'interlocuteur principal des personnes administrées et des administrations. Il a pratiqué comme médiateur et avocat et dispose d'une longue expérience professionnelle en matière de prévention et de règlement des conflits au sein de l'administration publique genevoise. Il est au bénéfice d'une formation en médiation reconnue par la Fédération suisse médiation (FSM).

Lora Zanasco, médiatrice administrative (50%)

Lora Zanasco est engagée au BMA depuis septembre 2025 en qualité de médiatrice administrative. Elle effectue l'ensemble des prestations du BMA, des entretiens aux médiations, à l'exception des recommandations. Elle dispose d'une expérience professionnelle en matière de prévention et de règlement des conflits au sein de l'administration publique genevoise. Elle est au bénéfice d'une formation de médiatrice et personne de confiance reconnue par la Fédération suisse médiation (FSM) et est titulaire du brevet d'avocate.

Christine Spagnolo, assistante de direction (80%)

Christine Spagnolo est assistante de direction du BMA depuis 2019. Elle assure le secrétariat, la coordination administrative et le soutien logistique. Elle reçoit les premières sollicitations téléphoniques, gère le flux de demandes et assure la liaison entre le bureau, les institutions publiques et les personnes administrées. Sa connaissance de l'administration publique, acquise au fil d'une longue expérience dans plusieurs administrations genevoises, est une ressource précieuse pour le BMA depuis sa création.

Le BMA fonctionne avec une équipe de trois personnes. Cette configuration est rendue possible par la révision de la LMéd-GE entrée en vigueur en 2024, présentée au chapitre suivant. La suppression de la fonction de suppléance et l'introduction d'un mécanisme de délégation au personnel ont permis l'engagement d'une médiatrice administrative à temps partiel sur une base pérenne.

Une indépendance ancrée dans la Constitution et dans la loi

Pour qu'une personne administrée sollicite le BMA, elle doit percevoir le bureau comme distinct de l'administration. L'indépendance du BMA doit être tangible pour que la confiance s'installe.

Ce principe est consacré dans la Constitution genevoise, qui prévoit qu'« une instance de médiation indépendante est compétente pour traiter de façon extrajudiciaire les différends entre l'administration et les administrés » (art. 115 al. 1 Cst-GE). La loi reprend ce principe : « l'indépendance du bureau est garantie » (art. 9 al. 1 LMéd-GE). Celle-ci se décline sur trois plans.

Indépendance institutionnelle

Le BMA est rattaché administrativement à la Chancellerie d'État, qui lui attribue un budget de fonctionnement (art. 9 al. 2 LMéd-GE). Il ne relève pas de l'autorité d'un département ou d'un membre du Conseil d'État. Le médiateur administratif cantonal n'est soumis à aucune hiérarchie exécutive. Ni le Grand Conseil ni le Conseil d'État ne disposent d'un pouvoir d'instruction sur le traitement des situations du BMA, qui sont couvertes par le secret professionnel du médiateur (art. 18 al. 1 LMéd-GE).

Indépendance personnelle

Le médiateur administratif cantonal est élu par le Grand Conseil pour une durée de cinq ans, après consultation du Conseil d'État (art. 5 LMéd-GE). Avant d'entrer en fonction, il prête serment devant le Grand Conseil (art. 8 LMéd-GE), s'engageant notamment à sauvegarder l'indépendance inhérente à sa mission. Sa fonction est incompatible avec tout mandat public électif, toute autre activité lucrative et toute fonction dirigeante dans un parti politique (art. 7 LMéd-GE). Ces incompatibilités protègent son indépendance.

Indépendance de traitement

Dans chaque dossier, la médiatrice ou le médiateur apprécie librement la situation, s'entretient avec les parties et conduit la médiation sans recevoir d'instruction. Cette position de tiers neutre est précieuse pour la personne administrée, qui se trouve dans un rapport vertical face à une administration qui dispose du pouvoir de décision et d'une connaissance des procédures que la personne n'a généralement pas. Cette position lui permet d'être entendue dans sa situation et de voir ses observations prises en considération.

Cette indépendance sert également les administrations. Parce que le BMA ne reçoit pas d'instruction, son intervention auprès d'un service ne porte aucune dimension hiérarchique. L'administration peut s'exprimer librement sur les contraintes du dossier et sur ses choix. Cette extériorité est utile aux services, par exemple pour reprendre un dialogue rompu, dissiper un malentendu qui s'installe, éclairer une décision qui a été mal reçue ou prévenir un recours qui pourrait être évité par un échange clarifiant.

2. Le cadre légal et la révision de la LMéd-GE

La loi sur la médiation administrative du 17 avril 2015 (LMéd-GE) institue le BMA, en application de l'article 115 de la Constitution genevoise, et en règle l'organisation et la procédure.

Une révision substantielle de la LMéd-GE a été adoptée par le Grand Conseil le 29 février 2024 (loi 13396). Elle est l'aboutissement de plusieurs années de travaux des commissions législative et de contrôle de gestion du Grand Conseil, dans le cadre desquels le Conseil d'État a sollicité une consultation de la Cour des comptes, rendue en juin 2023. Ces travaux ont permis d'identifier les ajustements organisationnels et procéduraux à opérer. C'est dans ce cadre révisé que le BMA a repris ses activités en 2025.

Un premier ensemble de dispositions, portant sur le statut, les conditions d'éligibilité et l'élection, est entré en vigueur le 11 mai 2024. Un second ensemble, portant sur l'organisation interne du bureau et sur la procédure de médiation, est entré en vigueur le 1^{er} décembre 2024.

Une organisation adaptée à l'étendue de la mission

Dans le régime antérieur, le BMA se composait d'un médiateur titulaire et d'une médiatrice suppléante qui n'intervenait qu'en cas d'empêchement. La nouvelle teneur de l'article 4 LMéd-GE supprime la fonction de suppléance, au profit du personnel nécessaire au fonctionnement du BMA.

Le nouvel article 10A LMéd-GE permet au médiateur ou à la médiatrice titulaire de déléguer des tâches à un ou plusieurs membres du personnel, à l'exception des recommandations. Une collaboratrice ou un collaborateur peut ainsi mener l'entier d'une médiation, sous le contrôle et la responsabilité du titulaire. C'est sur cette base que le BMA a engagé une médiatrice administrative à temps partiel sur un poste pérenne.

L'article 5 alinéa 5 LMéd-GE nouveau prévoit qu'en cas d'empêchement durable du médiateur ou de la médiatrice titulaire, le Bureau du Grand Conseil peut désigner une personne pour assurer un intérim. Cette disposition vise l'indisponibilité prolongée du titulaire en cours de mandat. Elle est distincte de l'article 5 alinéa 4, qui régit la vacance suivant une fin de mandat et prescrit l'organisation d'une élection complémentaire dans les plus brefs délais.

Les conditions d'éligibilité du médiateur ou de la médiatrice titulaire ont également été précisées. L'article 6 lettre d LMéd-GE inscrit que la formation certifiée en médiation généraliste doit être reconnue par la Fédération suisse médiation (FSM).

La saisine et l'entrée en matière

L'article 11 LMéd-GE prévoit expressément à son alinéa 2 que le BMA ne peut agir de sa propre initiative. Cette interdiction résultait déjà de la modification de l'article 11 alinéa 1 introduite en 2018 (loi 11984), qui avait supprimé la possibilité d'auto-saisine prévue par le texte de 2015. La révision de 2024 lui donne une formulation autonome.

L'article 11A LMéd-GE nouveau regroupe les conditions d'entrée en matière. Il prévoit en particulier que la personne concernée doit avoir fait précéder sa requête des démarches usuelles auprès de l'administration. Le BMA n'intervient pas en première intention et ne se substitue ni à la personne dans sa demande, ni à l'administration dans son traitement.

La relation avec les procédures administratives

Sous l'ancienne teneur, l'article 13 alinéa 5 LMéd-GE excluait la compétence du médiateur pour examiner une affaire faisant l'objet d'une procédure judiciaire en cours ou ayant été préalablement tranchée en droit, sauf si cette procédure était suspendue en vue d'un règlement à l'amiable. La coexistence avec une procédure administrative pendante n'était pas réglée explicitement par la loi.

L'article 11B LMéd-GE nouveau modifie l'approche. Son alinéa 1 prévoit que le BMA peut intervenir en dehors de toute procédure administrative, lorsqu'une procédure administrative est pendante ou après la clôture d'une procédure administrative. La coexistence avec une procédure pendante n'appelle donc pas de suspension préalable. Une suspension reste cependant possible si l'autorité l'estime opportune, l'article 11A alinéa 3 LMéd-GE réservant cette faculté en cas d'accord de toutes les parties. L'alinéa 2 précise que l'intervention du BMA n'a pas d'effet sur le cours des délais fixés par la loi ou par l'autorité administrative, ni ne remplace les actes judiciaires nécessaires à la sauvegarde des droits des parties ou au respect d'obligations. Le texte d'origine de la LMéd-GE (art. 11 al. 5, abrogé par la révision) posait déjà sous une forme plus succincte l'absence d'effet des requêtes sur les délais légaux. La nouvelle teneur étend cette précaution aux délais fixés par l'autorité administrative et aux actes judiciaires de sauvegarde des droits.

La révision n'a pas repris l'ancien article 13 alinéa 5, qui réglait spécifiquement la coexistence avec une procédure judiciaire. La lecture retenue par le BMA est qu'une médiation peut être engagée parallèlement à une procédure judiciaire en cours, sans nécessiter de suspension formelle. Cette lecture découle de la logique d'ensemble de l'article 11B et des garanties que pose son alinéa 2: les délais continuent de courir, les actes de sauvegarde restent à la charge des parties et l'autorité demeure libre de la conduite de la procédure. Elle trouve également appui dans les travaux préparatoires, où il a été précisé que la notion d'« autorité » à l'article 11A alinéa 3 inclut l'autorité judiciaire. La juridiction saisie d'une cause peut tenir compte de la médiation en cours dans la conduite de son instruction et inviter les parties à saisir le BMA, sans avoir à formaliser une suspension.

L'examen de la requête

L'article 13 LMéd-GE structure désormais l'examen en trois temps. La médiatrice ou le médiateur décide d'abord si elle ou il entend traiter l'affaire et de quelle manière. Si la requête n'entre pas dans le champ d'application ou ne remplit pas les conditions d'entrée en matière, son auteur en est informé après avoir eu la possibilité de s'exprimer et peut être orienté vers un tiers. Lorsque les conditions d'entrée en matière sont remplies, son contenu est communiqué à l'autorité concernée et son accord est demandé pour tenter une médiation. Le refus de l'autorité doit alors faire l'objet d'une motivation sommaire à l'attention de la médiatrice ou du médiateur; il s'agit d'une nouveauté importante introduite à l'alinéa 3. Aucune forme n'est imposée, mais cette exigence évite qu'une médiation soit écartée sans qu'un échange minimal ait eu lieu sur les motifs du refus.

L'article 14 LMéd-GE est l'autre disposition substantiellement remaniée. Sous l'ancienne teneur, il posait simplement les critères d'appréciation de l'action de l'administration. La nouvelle teneur les inscrit dans une séquence procédurale qui comprend un entretien avec la partie mise en cause, les démarches utiles à l'établissement du contexte et l'appréciation au regard de la légalité, de la proportionnalité, de l'opportunité et de l'équité.

La recommandation, instrument consolidé

La faculté pour le médiateur d'émettre des avis et des recommandations à l'attention de l'administration figure à l'article 10 alinéa 6 LMéd-GE depuis son entrée en vigueur. La révision a développé et précisé le processus applicable à une recommandation: un nouvel article 16A LMéd-GE en précise le suivi. L'autorité destinataire détermine les mesures à prendre et rend à la médiatrice ou au médiateur un rapport sur les suites données dans un délai de trois mois. Le chapitre 7 du présent rapport revient plus largement sur la place de l'avis et de la recommandation dans le travail du BMA.

Une posture clarifiée entre médiation et ombudsperson

Le rôle du BMA et la place accordée à la médiation ont fait l'objet de discussions approfondies au sein des commissions du Grand Conseil, prolongées par la consultation rendue par la Cour des comptes en juin 2023. Le débat portait notamment sur la manière dont le BMA articule la médiation au sens strict avec les autres prestations qu'il assume.

La révision renforce la posture de médiation dans son champ propre, en inscrivant expressément ses conditions de mise en œuvre. Le BMA n'agit que sur requête, l'accord des parties est nécessaire et la personne concernée doit avoir entrepris les démarches usuelles auprès de l'administration avant de saisir le bureau.

Elle renforce aussi la posture d'ombudsperson dans son champ propre, qui correspond à une part importante de l'activité du BMA, comme c'est le cas dans la plupart des dispositifs équivalents en Suisse. L'avis et la recommandation, instruments les plus caractéristiques de ce registre, font l'objet d'un article dédié et relèvent personnellement de la médiatrice ou du médiateur titulaire.

La mise en œuvre du nouveau cadre

Le BMA a mis en œuvre les éléments du nouveau cadre durant les sept mois de l'exercice. La faculté de déléguer les prestations au personnel a rendu possible l'engagement d'une médiatrice administrative. Les situations et médiations sont attribuées et supervisées par le médiateur administratif cantonal et peuvent être menées par la médiatrice ou le médiateur, ou à deux lorsque la situation s'y prête, notamment pour des médiations tripartites ou comprenant un nombre élevé de participants. La conduite à deux contribue par ailleurs à la cohérence des pratiques au sein du bureau. L'article 11B LMéd-GE a clarifié les conditions dans lesquelles le BMA peut intervenir alors qu'une procédure administrative ou judiciaire est ouverte, ce qui apporte une sécurité juridique utile autant aux personnes administrées qu'aux administrations qui sollicitent le bureau dans ces situations. La recommandation, instrument que la révision a consolidé dans un article dédié, figure parmi les attentes adressées au BMA depuis les travaux préparatoires de 2023. Les sept mois suivant la réouverture du bureau ont permis de construire la relation avec les administrations et d'identifier les situations qui appelleraient une recommandation, comme exposé au chapitre 7.

3. Comment le BMA travaille

Comment le BMA est saisi

Le BMA peut être saisi par une personne administrée, physique ou morale, sans condition de domicile ni de nationalité, dès lors que sa situation porte sur un différend avec une administration genevoise et entre dans le champ d'application de la LMéd-GE. Avant de saisir le BMA, la personne requérante doit avoir entrepris les démarches usuelles auprès de l'administration concernée afin de résoudre le différend à l'amiable. L'administration peut également saisir le BMA lorsqu'elle estime qu'un différend avec une personne administrée pourrait trouver une issue par la voie de la médiation.

Cette requête peut être formulée par écrit ou oralement et doit exposer l'identité de la personne requérante ainsi que l'objet du conflit. La saisine n'est soumise à aucun délai et peut intervenir avant, pendant ou après une procédure administrative.

En pratique, le BMA reçoit les sollicitations principalement par téléphone ou par courriel, plus rarement par courrier ou en personne. Les entretiens sont fixés sur rendez-vous, dans les locaux du BMA, par téléphone ou par visioconférence selon ce qui convient à la personne.

Analyse de la requête et orientation

Lorsqu'une demande arrive, le BMA examine la situation pour déterminer s'il peut la traiter ou s'il doit orienter la personne vers une autre instance.

Le champ d'application du BMA, défini à l'article 2 LMéd-GE, couvre l'administration cantonale, les administrations communales ainsi que les personnes et organismes chargés de tâches de droit public cantonal ou communal, dans les limites de l'accomplissement de ces tâches. Plus de 180 entités entrent dans ce champ ; une liste indicative figure en annexe du présent rapport. Sont en revanche exclus le Grand Conseil, le Conseil d'État, le Pouvoir judiciaire et la Cour des comptes (sous réserve pour ces deux derniers de leurs services administratifs), les autorités communales ainsi que les litiges relatifs aux relations de travail entre l'administration et ses collaboratrices et collaborateurs.

La loi prévoit aussi que, lorsque la demande peut être prise en considération par une autre instance spécifique, le BMA oriente la personne vers cette dernière (art. 3 al. 2 LMéd-GE). Cette disposition résulte d'une volonté du législateur de préserver la cohérence du dispositif genevois et d'éviter les doublons entre les instances spécialisées. À Genève, plusieurs dispositifs interviennent dans des domaines spécifiques. Ils comprennent notamment l'Espace conciliation de l'Hospice général, l'Espace médiation des HUG, l'Espace Dialogue des EPI, le Service de médiation scolaire du DIP, l'Organe de médiation indépendante entre la population et la police (MIPP), le Préposé cantonal à la protection des données et à la transparence (PPDT), le Groupe de confiance (GDC), la Cellule HELP de l'Université de Genève et le Bureau de la médiation du Pouvoir judiciaire (BMed). Les coordonnées actualisées de ces instances sont disponibles sur le [page du BMA](#).

Lorsqu'il oriente la personne vers une autre instance, le BMA peut, selon les situations, lui transmettre les coordonnées utiles en expliquant la prise en charge, prendre directement contact avec l'instance compétente ou s'assurer que la prise en charge a bien eu lieu. Si plusieurs entités sont impliquées, le BMA peut également jouer un rôle de coordination. Il n'agit toutefois pas en lieu et place de l'instance spécifique, ni n'intervient en complément ou en réexamen du traitement, qui demeure du ressort de l'instance saisie.

Examen de la situation et clarification

À la suite de cette première analyse, le BMA échange avec la personne afin de comprendre sa situation, le conflit et ses attentes. L'entretien se déroule dans un climat de confiance, sans jugement. La personne y dépose son récit, parfois pour la première fois; le BMA l'écoute, lui pose les questions nécessaires pour saisir la situation dans son ensemble et lui demande de fournir les pièces et communications utiles avec l'administration. Cela permet au BMA de croiser les éléments transmis avec le cadre juridique applicable, les procédures administratives, les délais et le fonctionnement des services concernés. Lorsqu'une situation appelle un accompagnement plus large, par exemple social ou psychologique, il oriente la personne vers les services compétents.

Le bureau peut clarifier une part importante des situations à ce stade. Dans sa pratique, le BMA constate que beaucoup de différends entre une personne administrée et une administration résultent moins d'un désaccord de fond que d'un déficit d'information ou de communication; une décision mal comprise, une procédure peu lisible, une attente non formulée suffisent à enliser une situation. Une clarification permet alors souvent de la dénouer. Elle peut par exemple prendre la forme d'une reformulation de la décision dans un langage accessible, d'un rappel du cadre applicable ou d'une précision apportée à la demande de la personne.

Si l'échange avec la personne ne suffit pas à clarifier la situation ou à la dénouer, le BMA peut proposer une médiation navette ou une médiation en présence des parties.

La médiation navette

La médiation navette est la forme d'intervention la plus fréquente du BMA. Elle désigne le processus par lequel le médiateur ou la médiatrice joue le rôle d'intermédiaire actif entre la personne administrée et l'administration, sans que les deux parties se rencontrent. Chaque médiation navette se compose en pratique de plusieurs allers-retours, ou navettes, entre le BMA, la personne administrée et l'administration. Le nombre de navettes varie selon la complexité de la situation et le rythme des échanges. La prestation est rapide et souple; elle se met en œuvre dans les jours qui suivent l'accord de la personne administrée et n'appelle pas de formalisme particulier. Cette célérité est posée par la loi (art. 10 al. 2 LMéd-GE).

La conduite de la médiation navette

Avec l'accord de la personne, le médiateur ou la médiatrice prend contact avec l'administration concernée. Ce premier échange suppose une lecture précise de la situation. Il s'agit de comprendre ce qui bloque réellement, de formuler

le différend de manière à ce qu'il soit entendu et d'instaurer avec l'administration un climat propice à une réponse constructive. Le médiateur ou la médiatrice navigue ainsi entre les parties, avec la confiance de chacune, portant les éléments utiles là où ils peuvent faire avancer la situation. Parfois, l'administration apporte une clarification qui dissipe un malentendu et résout la situation. Parfois, c'est la reformulation du problème par le BMA qui ouvre une piste que ni la personne ni l'administration n'avaient envisagée. Il peut aussi arriver que l'examen révèle que la position de l'administration est juridiquement correcte et qu'elle n'a pas de marge de manœuvre ou ne souhaite pas en faire usage. Le BMA dispose alors des éléments nécessaires pour expliquer la décision à la personne dans des termes accessibles. Ce processus se poursuit selon les besoins de la situation, jusqu'à ce qu'une solution concrète ou une clarification puisse être apportée.

Une voie adaptée aux différends administratifs

Un différend entre une personne administrée et une administration ne ressemble pas à un conflit interpersonnel classique. Il résulte le plus souvent d'une information incomplète, d'une décision insuffisamment motivée, d'une procédure complexe, d'un malentendu ou d'une erreur dans le traitement d'un dossier. Le BMA examine alors la situation à la lumière du cadre légal et des pratiques administratives et restitue aux parties les éléments utiles à la compréhension du différend. Une rencontre directe entre les parties n'est pas toujours nécessaire et peut même compliquer les échanges lorsque la situation n'est pas encore suffisamment clarifiée pour permettre un dialogue constructif.

Ce que permet la médiation navette

Les collaboratrices et collaborateurs de l'administration, déliés du secret de fonction à l'égard du médiateur ou de la médiatrice en vertu de la LMéd-GE, peuvent s'exprimer librement et précisément sur les éléments du dossier. La compréhension du cadre administratif permet au BMA de cibler rapidement ce qui peut être résolu et de soumettre à l'administration les éléments qu'elle pourra examiner. La médiation navette permet également d'agir avec célérité ; elle peut se conclure en quelques jours, avec une décision clarifiée, une erreur corrigée, un dialogue rétabli ou une solution trouvée, là où des démarches ordinaires auraient pu prendre des semaines.

Ces effets se vérifient dans les chiffres. En sept mois d'activité, le BMA a effectué 242 navettes au cours de 86 médiations navette. 85% de ces médiations ont mené à une réussite et 15% à une réussite partielle. Deux médiations navette sur trois sont closes en moins d'une semaine, plus de huit sur dix en moins de deux. Cette célérité tient à la coopération des administrations, qui répondent à la demande du BMA sous cinq jours ouvrables dans 93% des cas.

Médiation navette combinée à une médiation en présence des parties

La médiation navette peut déboucher sur une médiation en présence des parties si l'évolution de la situation le justifie, en particulier lorsqu'une dimension relationnelle importante se révèle en cours de processus ou lorsque les échanges indirects ont atteint leurs limites.

La médiation en présence des parties

Lorsque la situation s'y prête et que les conditions sont réunies, le BMA peut proposer une médiation réunissant la personne administrée et un représentant ou une représentante de l'administration. Cette démarche repose sur la participation volontaire des deux parties, qui acceptent le principe de la rencontre et le cadre proposé par le BMA (art. 11 al. 4 LMéd-GE).

Se préparer avec le médiateur ou la médiatrice

Des entretiens individuels précèdent la séance. Ils permettent de s'assurer de la pertinence de la démarche, d'expliquer le cadre du processus et de préparer la séance de médiation. Chaque partie y précise ses attentes et ses priorités. Ce travail amorce aussi un déplacement chez chaque partie, qui commence à se représenter ce que l'autre va apporter et à se mettre à sa place.

Un cadre structuré, une neutralité assumée

La séance se tient en général dans les locaux du BMA, ou dans tout autre espace adapté selon les circonstances. Le médiateur ou la médiatrice conduit la séance, structure les échanges et veille à l'équilibre des temps de parole pour que chaque partie puisse s'exprimer librement. Sa posture est celle d'un tiers indépendant, qui ne prend pas position sur le fond du différend. La médiation administrative se distingue par le fait qu'elle se déroule dans un environnement juridique et procédural connu du médiateur ou de la médiatrice. Cette connaissance du cadre applicable est utile à la conduite de la séance ; elle peut traduire ce qui semble opaque et faire émerger des pistes de solution.

Les suites de la séance de médiation

Lorsqu'un accord est trouvé, il peut être formalisé par écrit si les parties le souhaitent. La plupart du temps, l'issue d'une médiation en présence prend une forme plus immédiate qu'un document signé. Il peut s'agir d'un arrangement oral, d'une erreur reconnue puis corrigée, d'un dialogue qui reprend, d'excuses formulées ou d'une position clarifiée. Parfois, ce sont les prochaines étapes qui sont définies ensemble, avec un calendrier que chaque partie s'engage à respecter.

Ces résultats s'accompagnent souvent d'une compréhension réciproque, qui peut conduire à un lien plus apaisé entre la personne administrée et l'administration lorsque leur relation est appelée à se poursuivre. La médiation en présence des parties trouve toute sa pertinence lorsque la situation implique des arrangements complexes, que la relation entre les parties demande un travail spécifique sur la communication ou que la dimension émotionnelle du différend rend l'échange direct nécessaire.

4. Comment les administrations répondent au BMA

Le cadre légal

Lorsque le BMA prend contact avec une administration soumise à la LMéd-GE, les collaboratrices et collaborateurs concernés sont tenus de lui prêter appui et de lui transmettre les renseignements ou documents utiles à la compréhension de la situation (art. 15 LMéd-GE). Les personnes astreintes au secret de fonction sont déliées de celui-ci à l'égard du BMA. Ce dernier peut requérir des renseignements écrits ou oraux et demander la consultation ou la production de documents utiles.

Une fluidité qui repose sur la confiance

Le bon fonctionnement de la médiation administrative tient moins à l'invocation du cadre légal qu'à la confiance que les administrations placent dans le BMA et à la fluidité des échanges qu'elle rend possible. Une médiation utile suppose que l'administration partage avec le BMA les éléments du dossier et ses contraintes ; le BMA, dans sa posture de tiers, les met en perspective avec la situation de la personne administrée pour rechercher une réponse adaptée. Sur la période couverte par ce rapport, le BMA n'a jamais eu besoin d'invoquer formellement les prérogatives que la loi lui reconnaît. Les administrations cantonales et communales se sont rendues disponibles sans difficulté ; les rares fois où il a fallu rappeler la place de la médiation dans un service, le message a été entendu. Les administrations ont répondu à 96% des demandes, dont 93% dans les cinq jours ouvrables, et une action a été engagée par l'administration dans 99% des situations ayant donné lieu à une médiation.

Un canal de référence avec chaque entité

Pour chaque service, office et direction d'administration, le BMA dispose d'un canal de communication établi avec la direction. Cette pratique contribue largement à la fluidité des échanges. Ce canal passe en règle générale par la directrice ou le directeur de l'entité, ou par une personne de référence à la direction. Selon les besoins, cette personne transmet la demande à la collaboratrice ou au collaborateur en charge du dossier. Le passage par la direction reste assuré, ce qui garantit une vision d'ensemble du côté de l'administration et une cohérence dans le traitement des demandes. Cette manière de procéder n'est pas une règle uniforme ; elle s'adapte à la taille, à la structure et à la culture de chaque entité. Ce qui importe est qu'elle soit effective et permette au BMA d'atteindre rapidement la personne en mesure d'entrer en discussion sur le fond de la situation.

Connaître la pratique des administrations

Les contacts réguliers que le BMA entretient avec les administrations lui permettent de mieux connaître les services concernés, leurs missions, leurs procédures, leurs contraintes et les marges d'appréciation dont ils disposent. Cette connaissance lui sert, lorsqu'il intervient auprès d'une personne administrée, à restituer la manière dont un dossier est traité, à expliquer les raisons d'un délai ou les actions qu'une administration peut conduire selon les règles

applicables. Elle permet à la personne de comprendre comment sa demande a été examinée et de mesurer les obligations légales comme les possibilités du service. Certaines situations s'éclairent de cette manière, sans qu'il soit nécessaire d'aller plus loin.

Une coopération qui se construit dans le temps

La relation entre le BMA et les administrations s'inscrit dans la durée. La loi donne au BMA des moyens d'agir, mais ne remplace pas le travail quotidien qui consiste, de part et d'autre, à rester disponible, à respecter le rôle de chacun et à tenir compte des contraintes propres à chaque service. Le BMA est un tiers indépendant des administrations ; sa connaissance de leur fonctionnement facilite le dialogue. Son intervention permet régulièrement d'éclairer une situation, de relancer un échange ou d'éviter un recours. Ces suites apportent une réponse adaptée à la personne administrée et évitent à l'administration des démarches qui auraient mobilisé du temps et des ressources.

5. Une voie extrajudiciaire et complémentaire

La médiation administrative répond à une logique différente de celle des procédures contentieuses. Sa nature extrajudiciaire en est le trait le plus visible, mais elle ouvre surtout un autre mode de résolution des différends, dans lequel les parties construisent ensemble une issue plutôt qu'une autorité tierce ne la leur impose.

Une autre logique de résolution

La voie contentieuse conduit à une décision rendue dans le cadre des normes et principes applicables. La médiation se déroule également dans ce cadre, mais elle peut intégrer des dimensions que la décision contentieuse ne traite pas, notamment la relation entre les personnes, les contraintes pratiques et les attentes parfois inexprimées. Une part des situations soumises au BMA correspond à des cas où l'enjeu n'est pas tant de trancher une question que d'ouvrir un échange permettant de comprendre les raisons d'une décision ou le fond d'une situation. Ces situations trouvent souvent en médiation une réponse, dans le respect du droit applicable.

Cette logique se manifeste aussi dans le déroulement du processus. Dans un parcours contentieux, chaque partie fait valoir ses arguments contre ceux de l'autre, jusqu'à ce qu'une autorité les départage. Ce mode de résolution est nécessaire; la justice doit pouvoir trancher en droit lorsque les parties n'y parviennent pas elles-mêmes. Il peut toutefois durcir les positions et réduire l'échange à une opposition de prétentions, alors même que la relation entre la personne administrée et l'administration est appelée à se poursuivre au-delà du litige. La médiation procède différemment. Elle invite les parties à dépasser la formulation initiale de leurs revendications pour aller vers ce qu'elles cherchent à obtenir ou à préserver. Un refus, une demande ou une plainte peuvent recouvrir quelque chose qui n'est pas dit dans les termes de la procédure; une fois exprimée, cela peut ouvrir des possibilités qui ne relèvent pas du contentieux.

Faire des parties les actrices de la solution

La médiation se distingue également par la place qu'elle reconnaît aux parties dans la construction de l'issue. Dans une procédure contentieuse, les parties remettent leur différend à une autorité qui le tranchera et la décision s'impose à elles. Dans une médiation, ce sont elles qui élaborent la solution, accompagnées par un tiers qui ne décide rien à leur place. Cette différence n'est pas que procédurale; elle change la nature de l'engagement. Une issue qu'elles ont construite est une issue qu'elles comprennent et qui leur appartient. Cela ne signifie pas que l'administration renonce à ses prérogatives, ni que la personne administrée obtienne ce qui est juridiquement exclu. Dans le cadre du droit applicable, les parties définissent ensemble un règlement amiable qu'elles peuvent accepter et mettre en œuvre.

Une voie complémentaire

L'intervention du BMA peut prévenir le recours au contentieux. Au moment de saisir le bureau, plus d'une personne sur deux envisageait d'aller jusqu'au bout d'une procédure contentieuse ; elles ne sont plus qu'une sur six à l'issue de l'intervention. Dans les médiations navette menées, plus d'une réussite sur deux a permis de prévenir un recours.

La médiation administrative n'a pas pour fin de soulager les juridictions. Sa vocation première est d'apporter aux parties en différend une réponse adaptée à leur situation. La diminution du recours au contentieux en est une conséquence. Le contentieux représente toutefois un coût pour les parties comme pour la collectivité : frais d'avocat, émoluments, délais souvent longs et mobilisation de ressources par l'administration et les juridictions. Une médiation qui aboutit permet de l'éviter.

Le BMA ne cherche pas davantage à dissuader le recours à la justice. Lorsque la voie de droit est pertinente, il rappelle cette possibilité et précise que l'intervention du BMA n'a pas d'effet sur les délais fixés par la loi ou par une autorité administrative et qu'elle ne dispense pas des actes nécessaires à la sauvegarde des droits ou au respect des obligations (art. 11B al. 2 LMéd-GE). Il appartient ainsi aux parties de continuer à veiller à leurs propres délais, le BMA pouvant en signaler l'existence et en rappeler l'importance. Le contrôle juridictionnel reste la voie par laquelle les personnes administrées peuvent faire valoir leurs droits face à l'administration. La médiation ne se substitue pas à cette voie et ne saurait être un moyen de contourner les obligations légales ou le principe de légalité.

Sur l'ensemble des situations traitées, aucune n'a vu son conflit s'aggraver après l'intervention du BMA et près des deux tiers ont permis une résolution ou un apaisement. Lorsqu'une médiation aboutit, l'issue représente souvent un gain en temps et l'évitement de démarches contentieuses. Elle apporte aussi, pour la personne administrée comme pour l'administration, le sentiment que la situation a été entendue et qu'un dialogue a pu s'établir.

6. Six situations qui illustrent l'action du BMA

Les six situations présentées dans ce chapitre donnent un aperçu concret de la diversité des demandes adressées au BMA et des formes que peut prendre son intervention. Les situations traitées par le bureau étant couvertes par le secret professionnel, les exemples présentés sont fictifs; ils sont inspirés de cas réels et les noms et détails identifiants ont été modifiés.

Clarification du rôle de l'administration en cas de séparation conflictuelle avec enfants mineurs

Eliane, mère de deux enfants, s'adresse au BMA à la suite d'une audience au Tribunal de protection de l'adulte et de l'enfant (TPAE). Elle est en désaccord avec le rapport d'évaluation sociale rendu par le Service d'évaluation et d'accompagnement à la séparation parentale (SEASP). Elle-même et son ancien compagnon, père des deux enfants, ont été accompagnés par le SEASP lors d'une séparation conflictuelle. Le suivi n'ayant pas permis de trouver un accord entre les parents, le SEASP a été mandaté par le TPAE pour évaluer la situation familiale. Eliane est en désaccord avec l'analyse du SEASP et certains éléments de fait figurant dans le rapport d'évaluation sociale, en particulier certaines informations fournies par le Service de protection des mineurs (SPMi) et par le réseau autour des enfants. Elle conteste ce rapport et s'adresse au SEASP à plusieurs reprises, qui la réoriente vers le TPAE. Eliane a conscience que le rapport du SEASP a un poids important pour la suite de la procédure.

Dans cette situation, le rôle du BMA est d'informer et d'expliquer. Cette situation illustre le nombre important d'acteurs pouvant intervenir dans le cadre d'une séparation conflictuelle entre deux parents d'enfants mineurs. Par le biais d'une médiation navette, le BMA clarifie la situation procédurale avec l'administration ainsi que les différents rôles de cette dernière. Les informations récoltées sont ensuite transmises à la personne administrée, qui peut ainsi comprendre les rôles et pouvoirs de chaque entité (administrative ou judiciaire) et les démarches à sa disposition. La posture du médiateur ou de la médiatrice, en tant que tiers neutre et indépendant, sans pouvoir de décision, facilite l'échange avec la personne administrée et favorise la confiance dans les informations transmises. En l'occurrence, c'est le TPAE qui est compétent pour entendre le point de vue de la personne administrée sur le rapport d'évaluation. Le TPAE a la possibilité de demander un complément au SEASP sur des éléments nécessitant une clarification et il est compétent pour demander une réévaluation en cas d'évolution de la situation.

Recherche de solutions adaptées pour le suivi d'enfants avec des besoins particuliers

Mika et Sacha sont parents de deux jumelles scolarisées au sein d'un établissement de l'Office médico-pédagogique. Des tensions sont apparues fin 2024 en lien avec la délivrance d'une prestation d'enseignement spécialisé. Les discussions se sont cristallisées entre les parents et la direction d'établissement au point que la collaboration pour le suivi des deux enfants est rendue très

difficile. La famille est fortement affectée par la situation de même que les éducatrices et éducateurs travaillant au sein de la structure d'accueil. Les parents sont dirigés vers le BMA par une association consultée.

Le médiateur reçoit Mika et Sacha lors d'un entretien individuel. Celui-ci est l'occasion d'exposer la situation et de revenir sur les événements des derniers mois qui ont été éprouvants. L'échange ouvre une réflexion autour des besoins des deux parents. La mise en place d'une médiation est évoquée. Avec l'accord de Mika et Sacha, le médiateur contacte l'administration pour proposer le processus de médiation. Celle-ci, en la personne de la directrice d'établissement, y est favorable. De nombreuses démarches internes pour calmer la situation n'ont pas été suffisantes et une intervention extérieure est souhaitable. Aux yeux de la directrice, une médiation pourrait créer un espace neutre pour la recherche de solutions adaptées aux besoins des deux enfants. La médiation est menée par le médiateur et la médiatrice au cours d'une séance de deux heures. À cette occasion, deux représentants de l'administration proches de la situation rencontrent les deux parents. De vives émotions sont exprimées dans un climat sécurisé par le médiateur et la médiatrice. La séance permet de dégager une vision commune pour le suivi des enfants et de délimiter les prochaines étapes pour une modification adaptée des prestations d'enseignement.

Reprise de contact à la suite d'un échange difficile et infructueux

Cléo se rend à un guichet pour avoir des renseignements concernant sa situation financière. Elle est particulièrement remontée en raison d'un courrier envoyé par l'administration à son domicile. Elle souhaite faire part de sa situation à un employé présent sur place. Elle ne se sent pas écoutée par celui-ci et le ton monte. Des paroles dures sont échangées et la conversation prend fin abruptement. Cléo a entendu une remarque misogyne et quitte le bâtiment sous le choc. Elle ne sait pas comment faire pour reprendre le suivi de sa situation avec l'administration au vu de ce qui s'est passé. Elle a besoin de pouvoir échanger sur son dossier mais n'ose plus remettre les pieds dans l'Office compétent. Cléo contacte le BMA pour demander une médiation.

Le BMA reçoit Cléo lors d'un entretien et propose dans un premier temps une médiation navette par téléphone pour clarifier la situation avec l'administration. La médiatrice contacte l'Office compétent et est mise en relation avec un manager. Ce dernier apporte son éclairage sur l'événement ayant eu lieu au guichet et propose que l'usagère se rende directement à un rendez-vous convenu avec le gestionnaire s'occupant du dossier de Cléo. Le BMA reprend contact avec elle pour clarifier la situation, lui transmettre la proposition et la mettre en lien directement avec une personne compétente pour la suite du suivi. Cléo est rassurée et accepte la proposition. La dimension du comportement perçu au guichet a été restituée à l'administration, qui s'est saisie de cette question en interne.

Accord trouvé sur l'application de nouvelles normes communales de taxation

Une commune genevoise modifie son règlement sur les taxes en matière d'utilisation du domaine public. Une société anonyme est fortement impactée par le changement en matière de taxation. Un échange tendu est entamé avec la Commune sur les conséquences de la modification du règlement sur la situation

de l'entreprise. Aux yeux de la société anonyme, le règlement n'est pas clair et certaines notions impactant la taxation sont sujettes à interprétation. Par écrit, les échanges avec le personnel communal se cristallisent. La Commune décide de faire appel au BMA pour trouver une solution au différend.

Une fois contactée, la médiatrice reçoit une représentante de la Commune et prend connaissance des courriers échangés. Elle propose une médiation en présence des deux parties, acceptée par la Commune et par l'entreprise. Lors d'une séance dans les bureaux du BMA, la médiation réunit les parties autour de la table. La Commune exprime son point de vue sur la lecture du nouveau règlement. La société fait part de ses inquiétudes et des incertitudes découlant de la modification du texte. Un accord est trouvé sur la manière dont va être effectuée la taxation, en prenant en compte les besoins de la société anonyme et le règlement.

Explication de décisions et remboursement de frais médicaux

Nadia est au bénéfice d'une prestation mensuelle du SPC. Au cours des derniers mois, elle a reçu deux décisions recalculant le montant de cette prestation mensuelle avec de nouvelles données qui n'avaient auparavant pas pu être prises en compte. Nadia ne comprend pas la relation entre les deux décisions, en particulier si la seconde remplace la première, et les calculs qui en découlent. La prestation mensuelle sera temporairement diminuée en vue d'un remboursement d'un solde dû découlant du nouveau calcul. Par ailleurs, Nadia a tenté cette année à plusieurs reprises de se faire rembourser ses frais médicaux de l'année dernière, sans succès. Elle contacte le BMA pour que celui-ci clarifie la situation avec le SPC.

Lors d'un entretien, le médiateur reprend les éléments clés de la situation et analyse les documents apportés par Nadia. Cette dernière exprime une vive colère contre l'administration, ne comprenant pas pourquoi ses factures médicales lui ont été renvoyées sans être traitées. Comme plusieurs réponses restent en suspens, le médiateur propose de prendre contact avec le SPC par courriel pour obtenir des informations. La médiation navette permet de lui transmettre des renseignements sur les calculs effectués dans les décisions et d'initier le traitement des frais médicaux qui n'avaient par erreur pas été pris en compte. Des conseils relatifs à l'envoi de justificatifs sont également transmis à l'usagère pour que les prochaines correspondances avec le SPC se déroulent au mieux.

Soupçons de discrimination raciale dans un lieu public

Kylie et Michem se retrouvent dans un parc en fin de journée pour un pique-nique. À 21h45, un employé du parc passe près d'eux et leur indique qu'ils doivent prochainement s'en aller car les portails vont être fermés à clé pour la nuit. Les deux amis poursuivent quelques minutes leur conversation. L'employé repasse et d'une voix ferme leur signifie que « la sortie c'est par là ». Kylie et Michem sont fort surpris par le comportement de l'employé à leur égard alors même que d'autres personnes sont encore assises dans l'herbe et ne semblent pas avoir été interpellées sur le même ton. C'est la deuxième fois que cette situation se reproduit pour eux dans ce parc. Ils sont choqués et se demandent s'ils subissent un traitement différencié en raison de leurs

caractéristiques physiques. Ils ne souhaitent pas en rester là et contactent différentes instances dont le BMA pour relater la situation vécue.

Le médiateur reçoit Kylie et Michem lors d'un entretien où ces derniers exposent en détail les événements et font part de leurs ressentis. Avec leur accord, le médiateur prend contact avec la direction compétente pour les informer de la situation et proposer une médiation avec une personne représentante. L'administration accepte, sous réserve de pouvoir d'abord examiner ce qui s'est passé. Un mois plus tard, une médiation est agendée. Les deux personnes y sont entendues par l'administration dans un climat neutre et bienveillant. Le représentant de l'administration présente une bonne connaissance du dossier et du résultat des entretiens menés en interne avec le personnel du parc. Il restitue à Kylie et Michem certains éléments que l'enquête interne a permis d'établir et expose les mesures prises par l'administration pour prévenir la répétition de telles situations. Ils repartent avec le sentiment d'avoir été entendus et avec l'assurance que la situation ne se reproduira pas.

7. Avis et recommandations

Des prestations ancrées dans la loi

La LMéd-GE confie au BMA, à son article premier, la mission de contribuer à améliorer le fonctionnement de l'administration et à entretenir de bonnes relations avec les administrés. Pour y répondre, la loi lui donne un outil distinct de la médiation, la faculté d'émettre des avis et des recommandations à l'attention de l'administration (art. 10 al. 6 LMéd-GE). En revanche, le BMA ne rend pas de décisions et ne donne pas d'instructions à l'administration. C'est dans cet écart que se situent les avis et les recommandations, un apport et non une contrainte. Le chapitre 3 a exposé la consolidation opérée par la révision de la LMéd-GE : un article dédié à la recommandation (art. 16A LMéd-GE) et la réserve personnelle au médiateur titulaire pour l'émettre (art. 10A LMéd-GE).

Avis et recommandations, deux instruments distincts

Avis et recommandation se distinguent par leur forme et par leur usage. L'avis est oral. Il s'exprime lors d'un échange direct avec l'administration concernée, en cours de traitement d'un dossier ou à son issue. Il sert à signaler une erreur circoscrite, une pratique à améliorer ou un comportement problématique envers des usagers, sans formalisme particulier. Trois avis ont été formulés en 2025, qui ont été reçus avec attention et relayés au sein des administrations concernées.

La recommandation est écrite. La loi n'impose pas explicitement cette forme, mais la prescription d'un rapport écrit en retour dans un délai de trois mois (art. 16A al. 3 LMéd-GE) appelle naturellement une concordance des formes. Elle identifie ce qui peut être amélioré, en circonscrit les contours et propose une voie concrète. Sa forme varie selon la nature et la complexité du sujet. Pour un cas circonscrit, un courriel structuré peut suffire. Une recommandation plus complexe peut appeler un écrit plus étoffé, qui expose les éléments observés, analyse leurs effets sur les administrés et formule des propositions concrètes. La recommandation reste un outil d'amélioration, non un instrument bureaucratique. Sa forme doit permettre aux administrations de s'engager dans le travail qu'elle invite.

Une posture incitative

Les recommandations ne visent ni à contraindre ni à se substituer aux personnes ayant la responsabilité de décider. Elles n'ont aucun caractère décisionnel et l'autorité qui les reçoit détermine librement les mesures qu'il y a lieu de prendre (art. 16A al. 2 LMéd-GE). Les recommandations tirent leur portée de la qualité du regard porté sur la situation et de la confiance établie avec les services concernés, non d'un pouvoir d'injonction.

Pour qu'elles produisent leurs effets, il faut qu'elles soient formulées avec soin, dans la connaissance du contexte du service et dans une logique de coopération. Le BMA n'aborde pas ce travail comme une mise en cause, mais comme un apport ; un regard extérieur qui peut éclairer des aspects que la conduite quotidienne d'un service ne fait pas toujours apparaître.

Un suivi, pas un contrôle

L'article 16A alinéa 3 LMéd-GE prévoit que l'autorité destinataire rende au médiateur un rapport écrit sur les suites données dans un délai de trois mois. Ce délai n'a pas une fonction disciplinaire ; il permet au BMA de rester informé des mesures prises dans une logique de suivi. Une réponse documentée permet au médiateur de prendre la mesure de ce qui a été mis en place. Elle alimente aussi sa compréhension de la pratique de l'administration, ce qui éclaire les échanges ultérieurs avec les personnes administrées sur les mêmes sujets. Selon les cas, un courriel circonstancié ou la transmission d'une procédure modifiée ou nouvellement créée peut suffire.

Ce suivi n'a rien d'un contrôle. Le Canton dispose d'organes spécialisés pour cela, dotés de pouvoirs d'investigation formels et de mandats étendus. Le BMA n'est pas de cette nature. Ce qu'il observe, il le perçoit de sa position de tiers, au fil des situations qui lui sont soumises. Ses recommandations naissent de cette observation, non d'une mission de vérification systématique.

La recommandation est transmise directement à l'autorité concernée, sans diffusion publique. Ce mode de communication permet à l'administration d'engager un travail d'amélioration et préserve la posture du BMA en tant que tiers neutre et de confiance. Dans les exercices à venir, le rapport annuel rendra compte de l'usage de cet instrument, en indiquant le nombre de recommandations rendues et les thématiques abordées.

2025 pour poser les bases

Les sept mois suivant la réouverture du bureau ont permis de construire la relation avec les administrations, de comprendre leurs pratiques et d'établir les canaux d'échange qui rendent possible une coopération sur la durée. Plusieurs situations ont soulevé des questions pour le BMA. Certaines ont donné lieu à des avis. D'autres méritaient d'abord d'être observées dans la durée ou n'impliquaient pas de changement pratique dans le fonctionnement de l'administration concernée. Sur cette base, des recommandations seront formulées en 2026.

8. Projets réalisés et perspectives

La période de juin à décembre 2025 a permis de remettre le bureau en activité. Plusieurs chantiers ont été engagés en parallèle du traitement des situations courantes, dans une période dense où l'équipe se constituait. Ils sont présentés ici, avec les axes de travail que le BMA entend porter dans la durée. Certains travaux engagés ne produiront pleinement leurs effets que dans les exercices suivants.

Refonte de la collecte et de l'analyse des données

La manière dont le BMA collecte et analyse les données de chaque situation a été repensée dès l'été 2025. Le travail a commencé par une réflexion sur les données qu'il était important de faire figurer dans le rapport annuel et sur la possibilité de les affiner et de les croiser dans la durée: qui le saisit et dans quelles conditions, ce que les personnes attendent et comment elles vivent leur situation, quelles prestations sont délivrées et comment elles aboutissent. Une trentaine de dimensions ont été identifiées et déclinées en un ensemble de questions que l'équipe renseigne pour chaque demande complexe. Les données sont anonymisées avant tout traitement statistique. Chaque question a été choisie pour rendre compte d'un aspect précis du travail du bureau et permettre des comparaisons utiles d'un exercice à l'autre.

La nouvelle grille a été appliquée à toutes les situations dès l'exercice 2025; les indicateurs présentés au chapitre 10 en sont la première restitution, sur une période partielle de sept mois. Les bases ainsi posées seront consolidées dans les exercices suivants.

Deux questionnaires de satisfaction

Le BMA a élaboré en parallèle deux questionnaires de satisfaction, l'un destiné aux personnes administrées, l'autre aux administrations. Conçus dans le même esprit que la grille interne de saisie, ils visent à recueillir pour chaque étape de l'intervention le regard des personnes sur le travail du bureau.

Les questionnaires couvrent l'accueil reçu, la qualité des échanges avec la médiatrice ou le médiateur, le déroulement de la médiation lorsqu'elle a eu lieu et l'effet de l'intervention sur la situation. Ils s'adaptent au parcours de chaque répondante ou répondant: selon la nature de la prestation reçue, médiation navette ou médiation en présence des parties, les questions posées varient pour ne porter que sur ce qui a été vécu.

Les questionnaires sont déployés en 2026 à l'issue des situations traitées. Les retours viendront compléter les données collectées par l'équipe en apportant un éclairage sur le travail du bureau et sur ce qui pourrait être amélioré.

Communication et mise en réseau

Depuis l'été 2025, le bureau a mené un travail de présentation et de mise en relation avec les personnes administrées, les administrations et les milieux juridiques. La fréquence et le nombre de ces contacts s'expliquent par le contexte de réouverture du bureau, qui appelait à reprendre le contact avec l'ensemble

des interlocuteurs et à rappeler les conditions et le périmètre de l'intervention, en tenant compte des évolutions issues de la révision de la LMéd-GE.

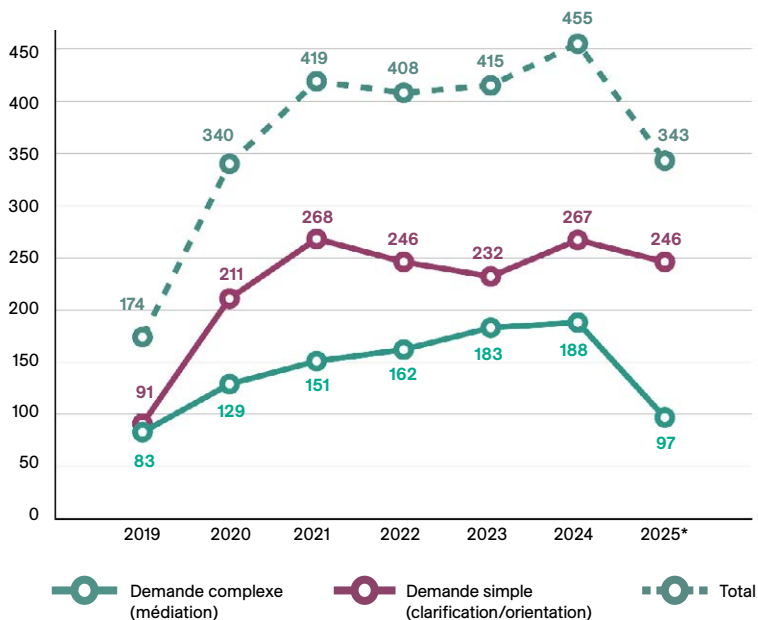
Le bureau a établi 106 contacts de communication en 2025, qui comprennent notamment 65 contacts auprès des directions d'offices et de services, dont 17 présentations formelles, 20 échanges avec des instances et réseaux de médiation et 8 rencontres avec des autorités cantonales et organes de contrôle. Ces contacts ont d'abord servi à rétablir le lien avec les services de l'administration et à s'assurer que les prestations du bureau soient bien comprises dans leur cadre actuel. Des contacts ont également été pris avec les milieux juridiques, en particulier le Barreau genevois, pour rappeler que le BMA peut intervenir en dehors du contentieux ou en parallèle de celui-ci, lorsque la situation s'y prête. Le bureau souhaite que la médiation administrative soit identifiée comme une voie possible, que les avocates et avocats portent à la connaissance de leurs mandants. Le bureau s'est aussi attaché à sensibiliser les administrations à leur rôle d'orientation : non seulement comme parties potentielles à une médiation, mais comme premier relais auprès de leurs usagères et usagers, qu'elles peuvent diriger vers le BMA lorsqu'un différend ne se résout pas par les voies habituelles.

Le site internet a été refondu pour intégrer les modifications issues de la révision de la LMéd-GE et présenter les prestations du bureau telles qu'elles se déroulent aujourd'hui. Par ailleurs, deux flyers ont été conçus, l'un à destination des personnes administrées, l'autre des administrations. Pensés pour être facilement transmis, ils donnent en quelques lignes les repères utiles à chacun de leurs destinataires. Ils seront diffusés en 2026 et constituent une première étape d'une communication plus large à porter dans les exercices à venir.

La communication du bureau porte enfin sur ce que représente une sollicitation du BMA. Les différends entre l'administration et les personnes administrées font partie de toute vie en collectivité et leur existence ne révèle pas en soi un dysfonctionnement. Lorsqu'une personne s'adresse au bureau, c'est qu'elle cherche à être entendue dans une situation qui la concerne et qui lui pèse. Lorsqu'une administration oriente une personne vers le BMA ou s'y adresse elle-même, c'est pour aborder autrement une situation qui ne se résout pas par les voies habituelles. La médiation administrative est une voie ouverte aux personnes administrées comme aux administrations, à toute étape d'un différend, y compris lorsqu'il semble figé. C'est un message central que le BMA continuera de porter.

9. Statistiques 2025

Synthèse de l'activité de juin à décembre 2025



* de juin à décembre 2025

Volumétrie et traitement

343 sollicitations ont été reçues entre juin et décembre 2025, dont 97 demandes complexes ayant donné lieu à des entretiens, des médiations navette ou des médiations en présence des parties. 88% des personnes se sont vu proposer un premier rendez-vous dans les trois jours et 98% dans la semaine. Au 31 décembre, 93% des demandes complexes étaient closes.

État du différend pour les demandes complexes

96% des personnes qui s'adressent au BMA ont entrepris des démarches auprès de l'administration concernée avant de saisir le bureau. 45% sont déjà engagées dans une voie contentieuse et 30% vivent leur conflit depuis plus de deux ans. Trois départements concentrent près des trois quarts des sollicitations : le Département de la cohésion sociale (32%), le Département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse (22%) et le Département des institutions et du numérique (19%). Cette concentration s'observe dans tous les dispositifs de médiation administrative. Elle reflète la nature et le volume des contacts entre ces administrations et la population et non une difficulté propre à ces administrations.

Ressentis exprimés à l'arrivée au BMA

À leur arrivée au BMA, 82% des personnes expriment un sentiment négatif à l'égard de l'administration, le sentiment d'injustice étant le plus fréquent.

Apport perçu du BMA

Pour 86% des personnes, l'apport principal du BMA relève de la clarification d'une procédure, d'un dossier ou d'une décision. Viennent ensuite la facilitation du dialogue avec l'administration (64%) et la compréhension de sa logique (62%).

Prestations du BMA

Sur les sept mois écoulés, le BMA a mené 86 médiations navette et 8 médiations en présence des parties. Lorsqu'une médiation navette est proposée, elle est acceptée dans 95% des situations. Parmi celles menées, 85% ont abouti à une réussite et 15% à une réussite partielle, sans aucun échec. Sur les huit médiations en présence des parties, sept ont abouti à une réussite et une à une réussite partielle.

Actions de l'administration et issue générale

Le taux de réponse de l'administration atteint 96%, dont 93% dans les cinq jours ouvrables, et 99% des situations ayant donné lieu à une médiation ont débouché sur une action de celle-ci. Aucune situation ne s'est aggravée à l'issue de l'intervention du BMA et environ deux situations sur trois se sont conclues par une résolution ou un apaisement.

L'activité en graphiques

Les pages qui suivent présentent les principaux indicateurs statistiques du BMA pour la période de juin à décembre 2025. Elles complètent les chapitres précédents en donnant une vision détaillée des situations reçues, des modalités d'intervention retenues et des résultats obtenus.

Le premier graphique restitue l'évolution des sollicitations adressées au BMA depuis 2019, en distinguant les demandes simples, qui appellent une orientation, une clarification ou un accompagnement ponctuel, et les situations plus complexes, qui font l'objet d'entretiens, de médiations navette ou de médiations en présence des parties. Les graphiques qui suivent portent exclusivement sur les situations complexes, les demandes simples n'étant pas reflétées dans les indicateurs présentés.

Pour chacune des situations qui lui sont soumises, le BMA renseigne un questionnaire structuré couvrant les dimensions du suivi. Les données sont anonymisées et seuls les résultats agrégés figurent dans le présent rapport.

Lecture des graphiques

À chaque graphique est associé un effectif, indiqué sous la forme « n= ». Cet effectif correspond au nombre effectivement concerné par la question posée, hors situations pour lesquelles l'information n'a pas été renseignée ou ne s'appliquait pas. Il peut donc varier d'un graphique à l'autre selon les indicateurs concernés. Certaines situations ont donné lieu à plusieurs médiations navette portant sur des questions distinctes ou impliquant plusieurs administrations. L'effectif renvoie alors au nombre de situations concernées, et non au nombre total de médiations navette accomplies.

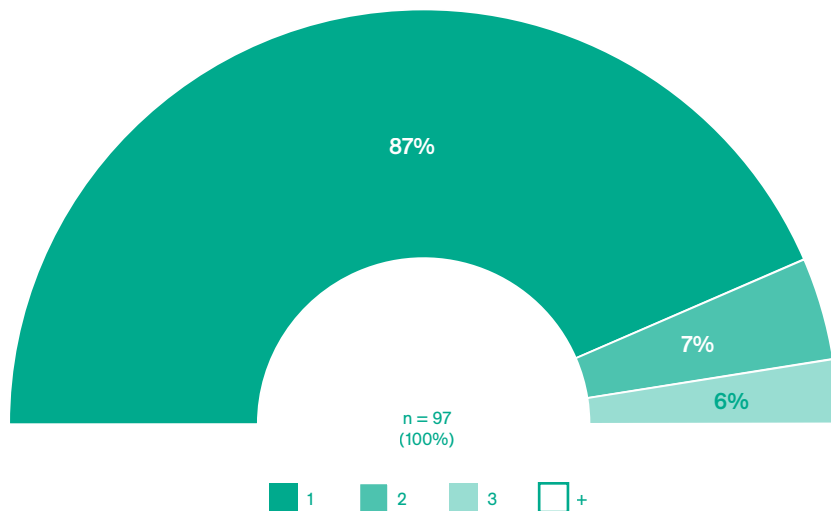
Certains graphiques admettent une seule réponse par situation, d'autres autorisent plusieurs réponses simultanées. Un même dossier peut par exemple comporter plusieurs sentiments exprimés par la personne, plusieurs apports perçus du BMA ou plusieurs problématiques relevées. Dans ces cas, le total des pourcentages peut excéder cent pour cent. Les pourcentages présentés dans les tableaux et les figures sont arrondis à l'unité la plus proche, ce qui peut conduire à des sommes qui s'écartent légèrement de 100%.

Les indicateurs présentés dans ce rapport sont issus d'un dispositif statistique nouvellement mis en place en 2025, et portent sur une période partielle de sept mois. Cette édition pose les bases qui seront consolidées dans les exercices suivants.

Informations générales concernant la situation complexe

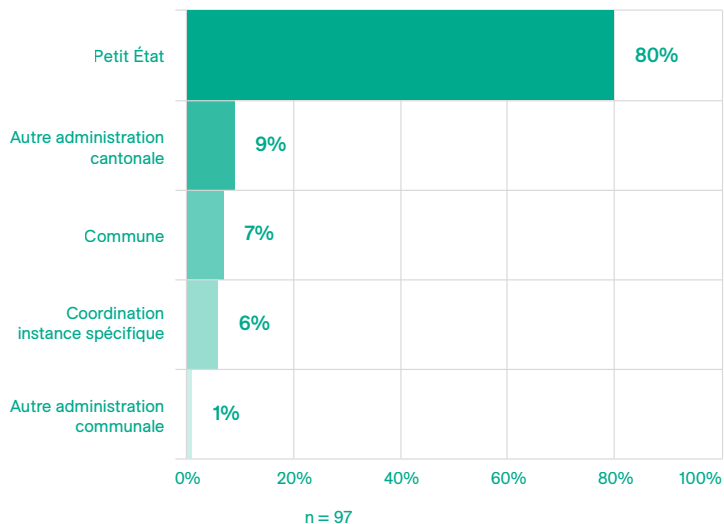
1. Nombre d'administrations concernées par une sollicitation

La grande majorité des situations ne concerne qu'une seule administration. Les cas impliquant plusieurs administrations sont plus rares, et peuvent parfois donner lieu à des médiations à plus de deux parties.



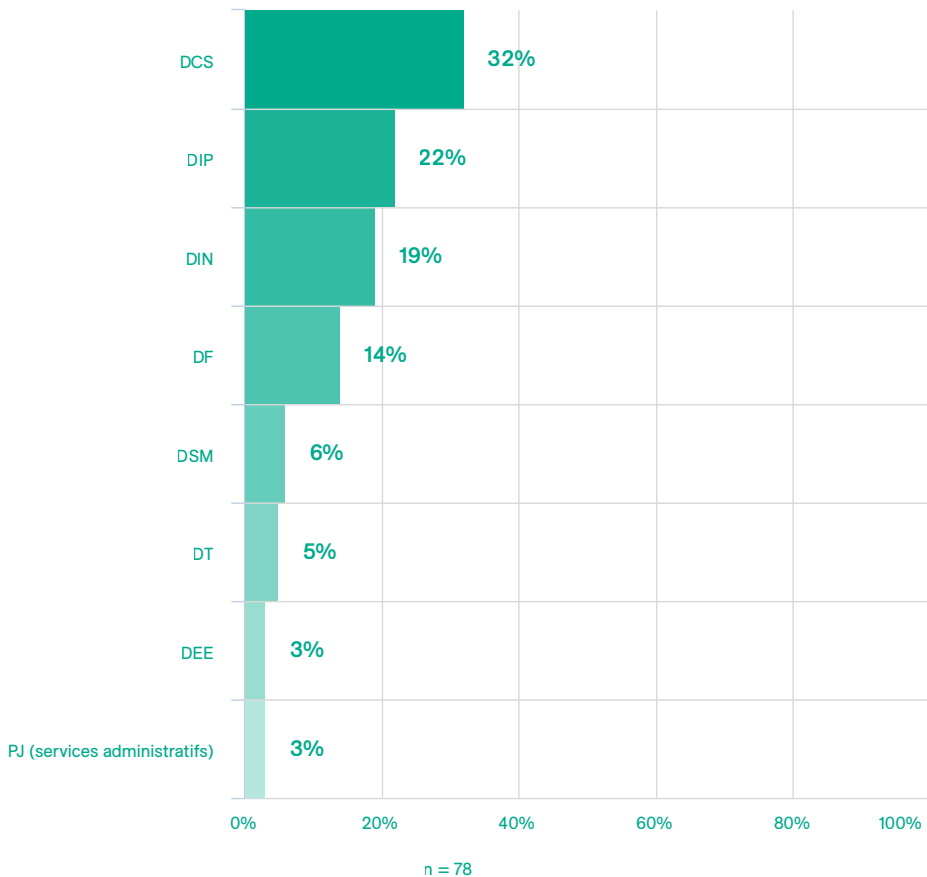
2. Administrations concernées

Le Petit État concentre l'essentiel du volume des sollicitations. Les autres administrations cantonales, les Communes et les instances spécialisées y occupent une place marginale.



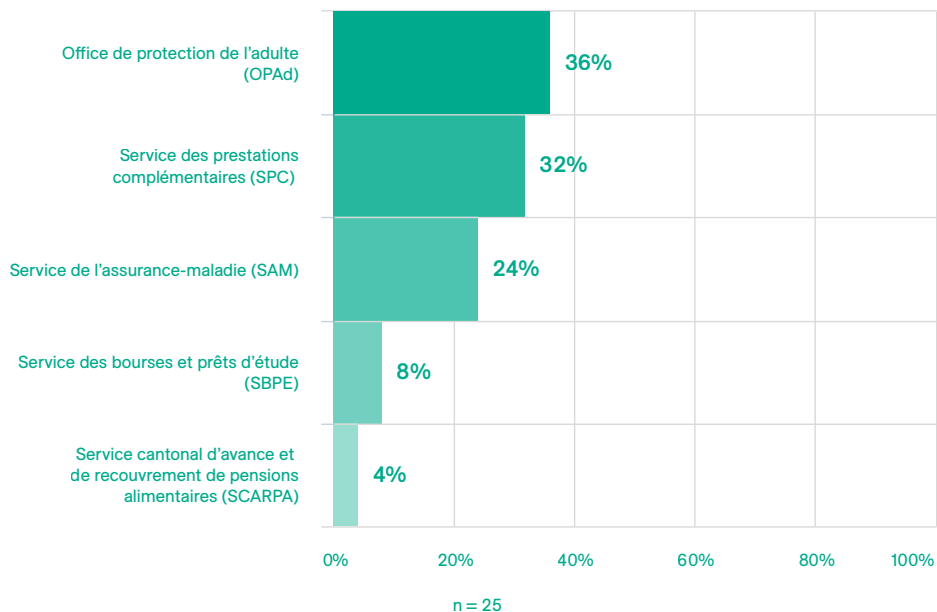
3 Départements concernés de l'État de Genève et autres institutions cantonales

Trois départements concentrent près des trois quarts des sollicitations. Cette répartition reflète d'abord la nature et le volume des contacts entre l'administration et la population dans ces départements; elle ne constitue pas un indicateur de fonctionnement des entités concernées.



4. Services/Offices – Département de la cohésion sociale (DCS)

Au sein du DCS, les sollicitations se distribuent entre services traitant des prestations sociales individuelles, où la complexité administrative et les enjeux pour la personne concernée sont les plus directs.



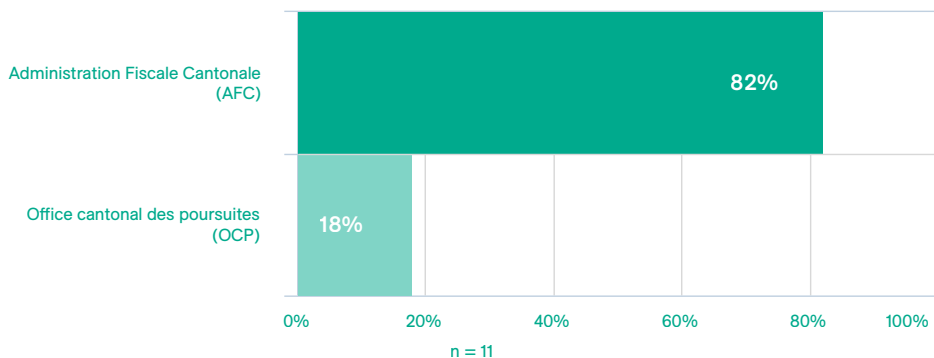
5. Services/Offices – Département de l'économie, de l'emploi et de l'énergie (DEE)

L'effectif est très réduit (n=2). Ce graphique a valeur d'inventaire des entités concernées plutôt que de répartition statistiquement significative.



6. Services/Offices – Département des finances, des ressources humaines et des affaires extérieures (DF)

Avec un effectif limité (n=11), la lecture en pourcentages reste indicative; le graphique indique les deux entités du département à avoir fait l'objet d'une saisine.



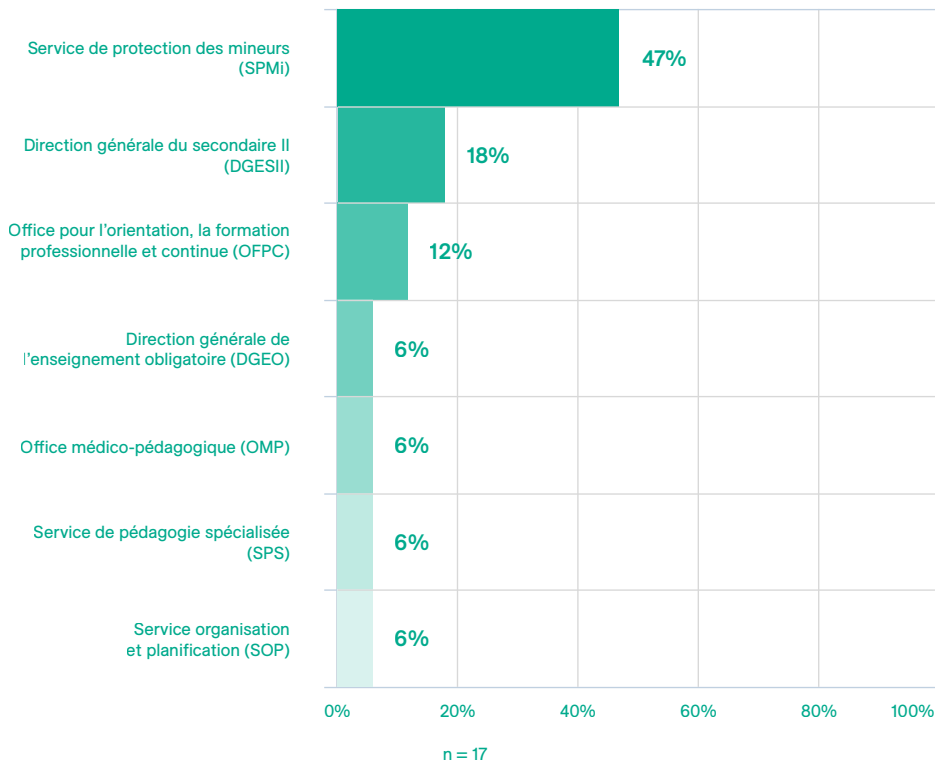
7. Services/Offices – Département des institutions et du numérique (DIN)

L'ensemble des sollicitations adressées au département se concentre sur une seule entité, ce qui correspond au volume de ses contacts avec la population.



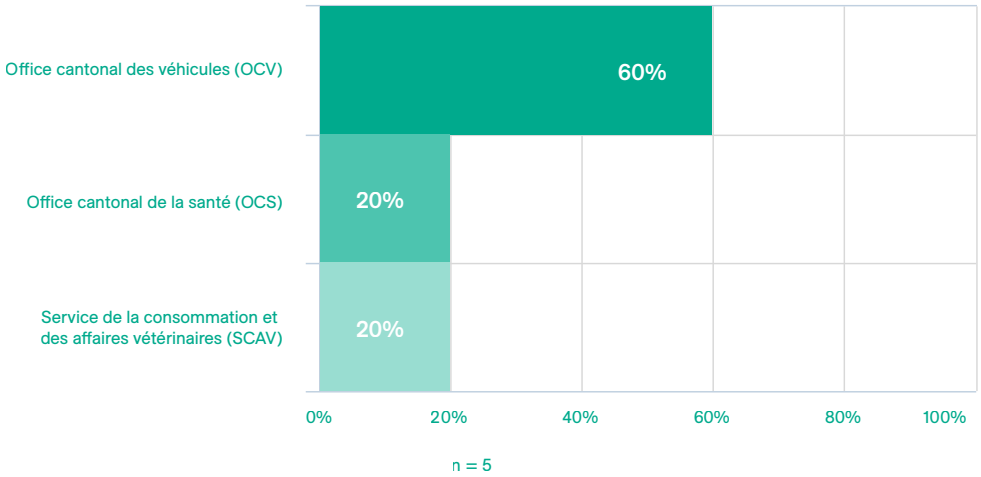
8. Services/Offices – Département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse (DIP)

Au sein du DIP, près de la moitié des sollicitations relèvent du Service de protection des mineurs, dont l'activité touche à des situations familiales où les enjeux relationnels entre parents, enfants et institution sont par nature complexes.



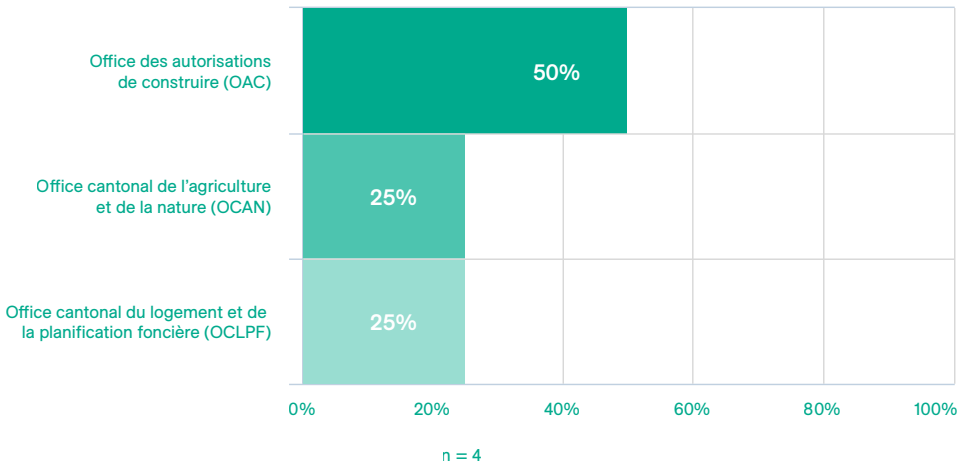
9. Services/Offices – Département de la santé et des mobilités (DSM)

L'effectif est trop restreint (n=5) pour qu'une lecture fine en pourcentages soit significative.



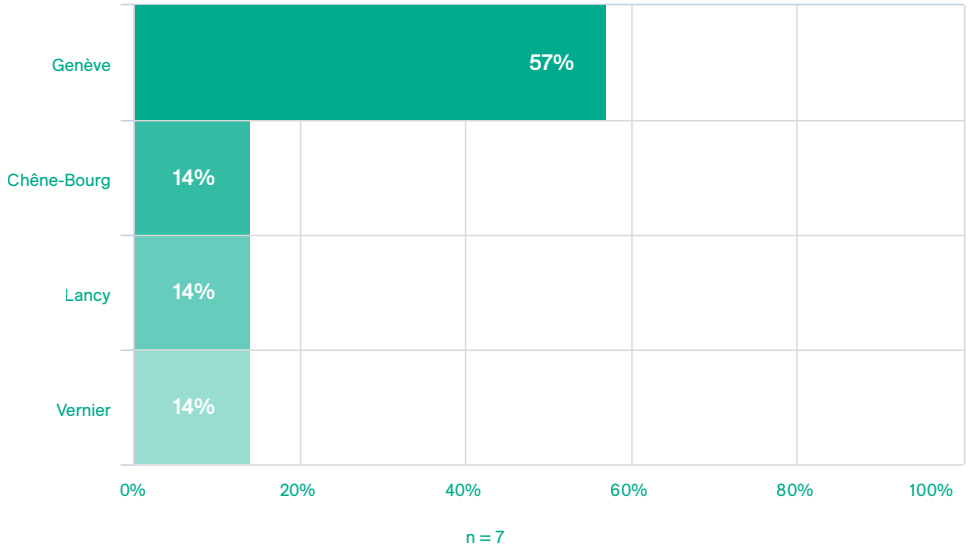
10. Services/Offices – Département du territoire (DT)

L'effectif est très limité (n=4); les chiffres sont à lire à titre indicatif.



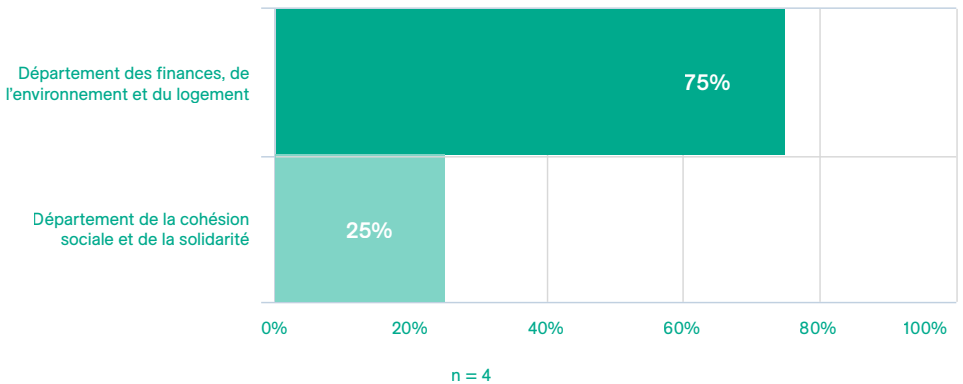
11. Communes concernées

La Ville de Genève concentre la majorité des sollicitations communales, ce qui correspond à son poids démographique. Les autres communes apparaissent ponctuellement, sans qu'une concentration significative ne se dessine.



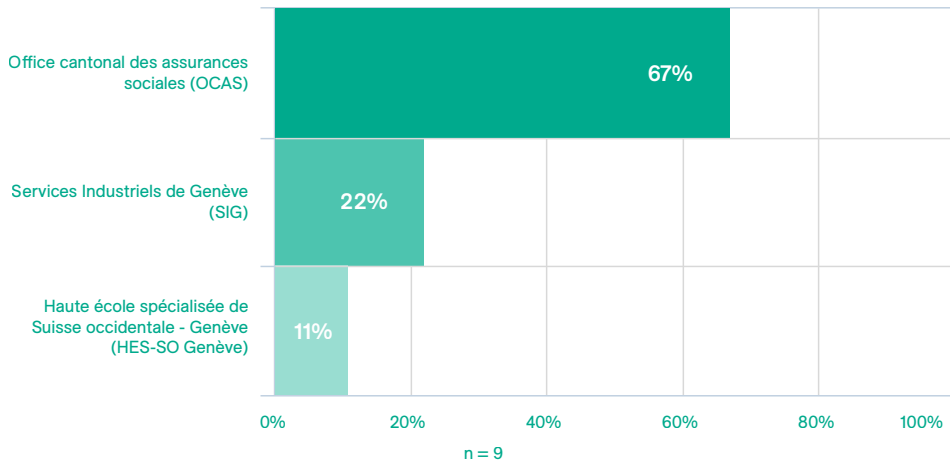
12. Ville de Genève – Départements concernés

L'effectif est très limité (n=4); les chiffres sont à lire à titre indicatif.



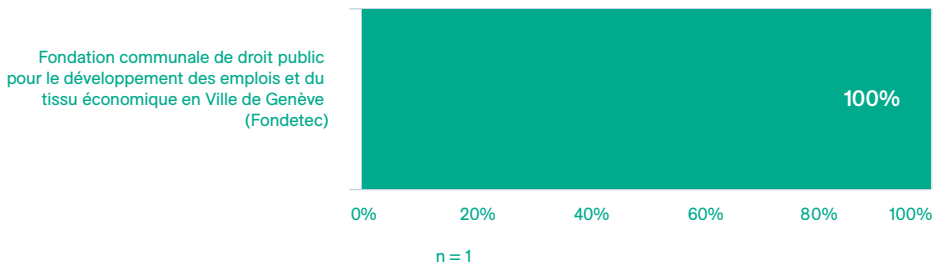
13. Autres administrations cantonales concernées

Le graphique recense les institutions cantonales hors Petit État et hors communes ayant fait l'objet d'une sollicitation. Les chiffres sont à lire à titre indicatif compte tenu de l'effectif (n=9).



14. Autres administrations communales concernées

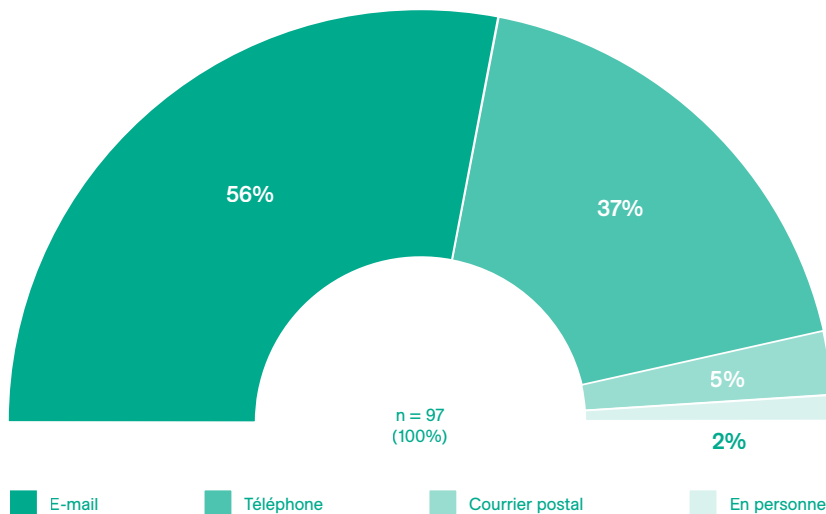
Une seule entité a fait l'objet d'une sollicitation dans cette catégorie sur la période.



Traitement et suivi de la demande

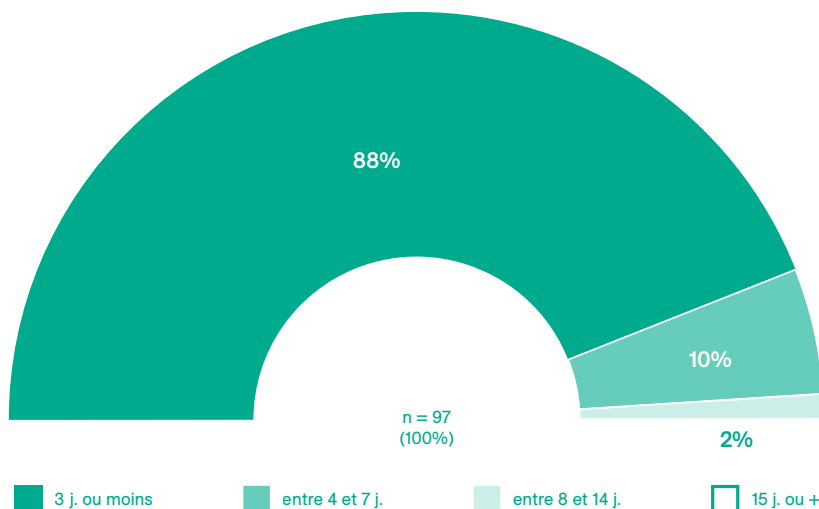
15. Forme de la demande

L'écrit, principalement par courriel, et le téléphone se partagent l'essentiel des prises de contact. La venue en personne reste très rare.



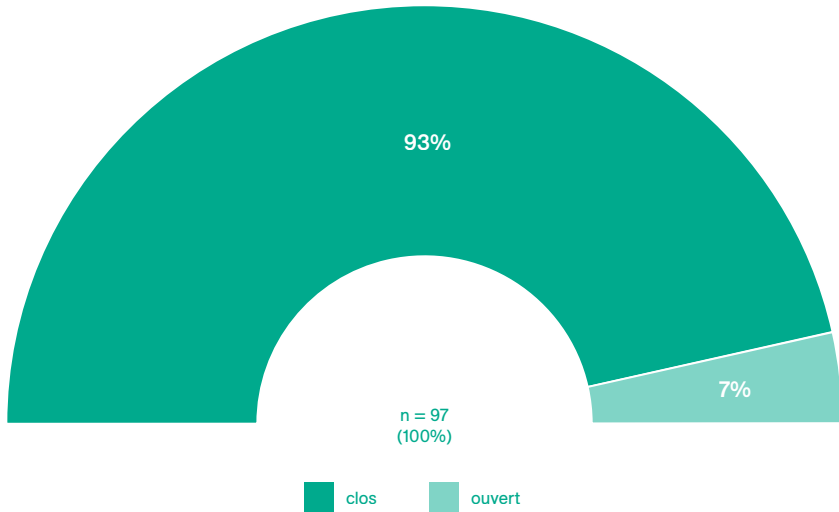
16. Temps écoulé entre le premier contact avec la personne requérante et la date du premier rendez-vous proposé

La quasi-totalité des personnes obtient une proposition de rendez-vous dans la semaine, et près de neuf sur dix dans les trois jours. Cette réactivité est un des marqueurs de l'intervention du BMA.



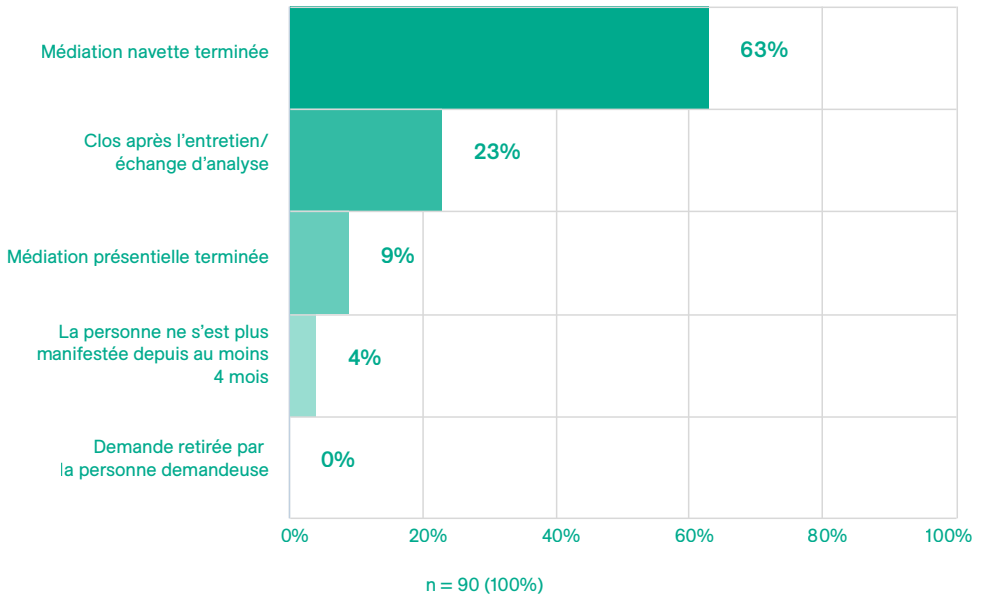
17. État du dossier au 31.12

À la clôture de l'exercice, la quasi-totalité des dossiers ouverts dans la période sont clos. Les dossiers encore ouverts correspondent principalement à des situations engagées en fin d'année.



18. Motif de la clôture du dossier

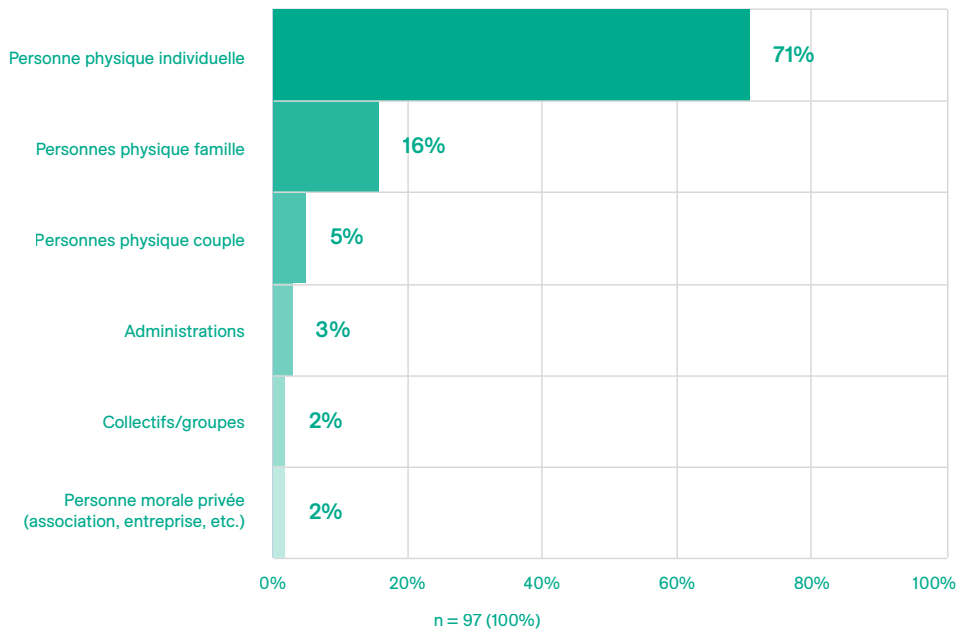
La majorité des dossiers se clôture sur l'aboutissement d'une médiation; un quart se résout au stade de l'entretien d'analyse, sans nécessité d'engager une médiation.



Informations sur la personne ou l'administration demandeuse

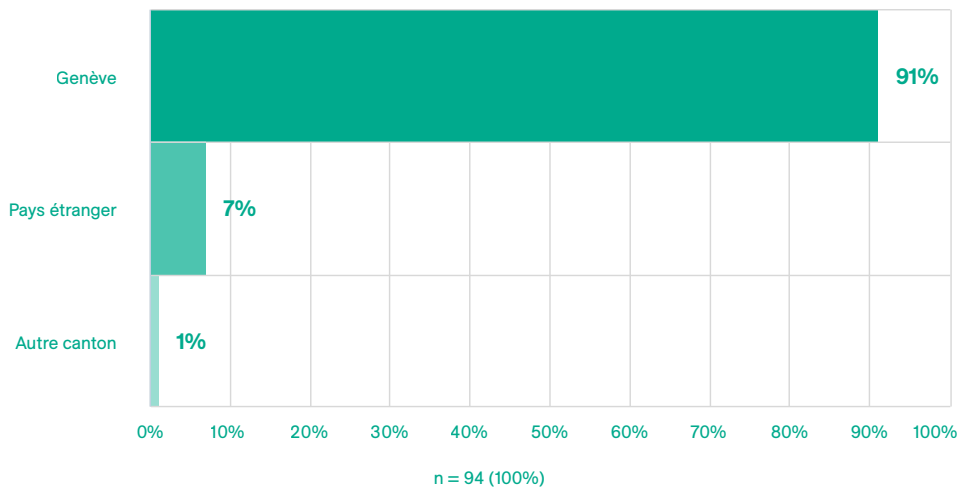
19. Origine de la demande

La saisine est très majoritairement faite individuellement par une personne administrée. La part minoritaire des saisines par familles, couples, groupes ou par l'administration rappelle néanmoins que le BMA peut être saisi par tout type de partie.



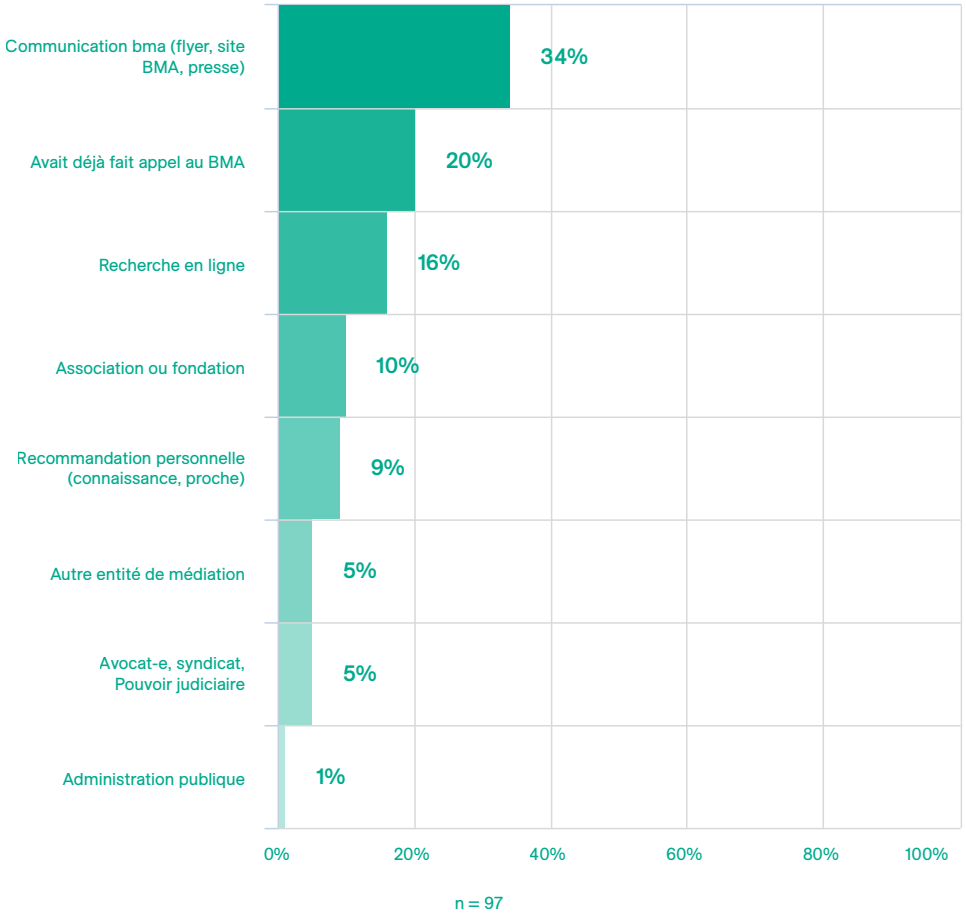
20. Lieu de résidence (personne administrée)

La quasi-totalité des personnes saisissant le BMA résident à Genève, ce qui est cohérent avec la nature cantonale du dispositif. Les saisines depuis l'étranger correspondent généralement à des situations transfrontalières ou administratives à distance.



21. Comment la personne ou l'administration concernée a-t-elle entendu parler du BMA ?

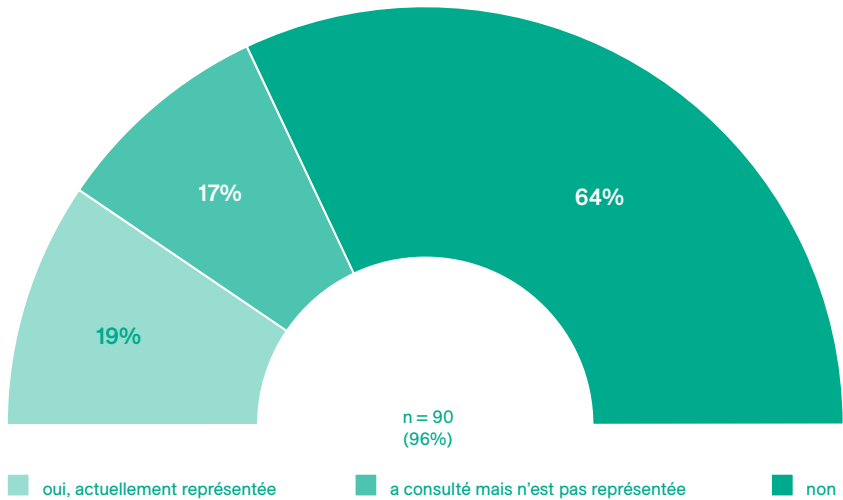
Les canaux institutionnels du BMA et les recherches autonomes en ligne constituent la majeure partie des saisines. Le passage par un tiers (association, avocat, administration) reste, à ce stade, un canal complémentaire que les actions de communication transversale visent à consolider.



État du différend et procédures

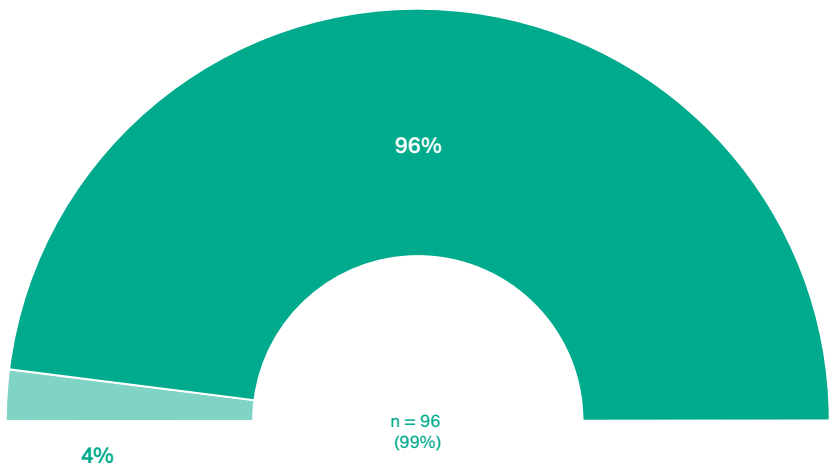
22. Représentation de la personne administrée par un conseil juridique

Une part notable des personnes a déjà consulté un conseil juridique avant de s'adresser au BMA.



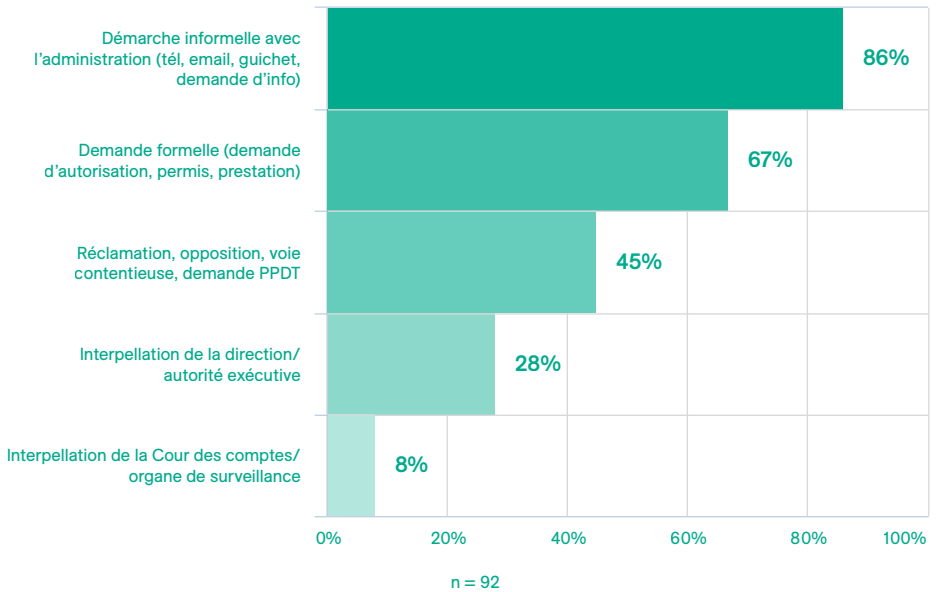
23. Autres démarches effectuées par la personne administrée

Presque toutes les personnes ont déjà tenté des démarches auprès de l'administration avant de saisir le BMA. La saisine intervient donc rarement en premier lieu, conformément à la logique de subsidiarité posée par la loi.



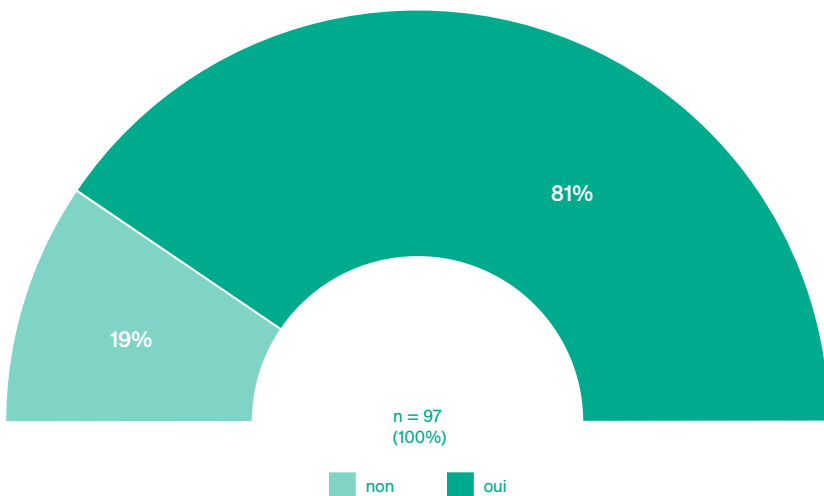
24. Quelles démarches pour tenter de résoudre le conflit ont déjà été effectuées ?

Les démarches préalables couvrent un large spectre allant du contact informel à l'engagement d'une voie contentieuse. Le cumul des actions traduit l'implication des personnes qui parviennent au BMA après plusieurs tentatives infructueuses.



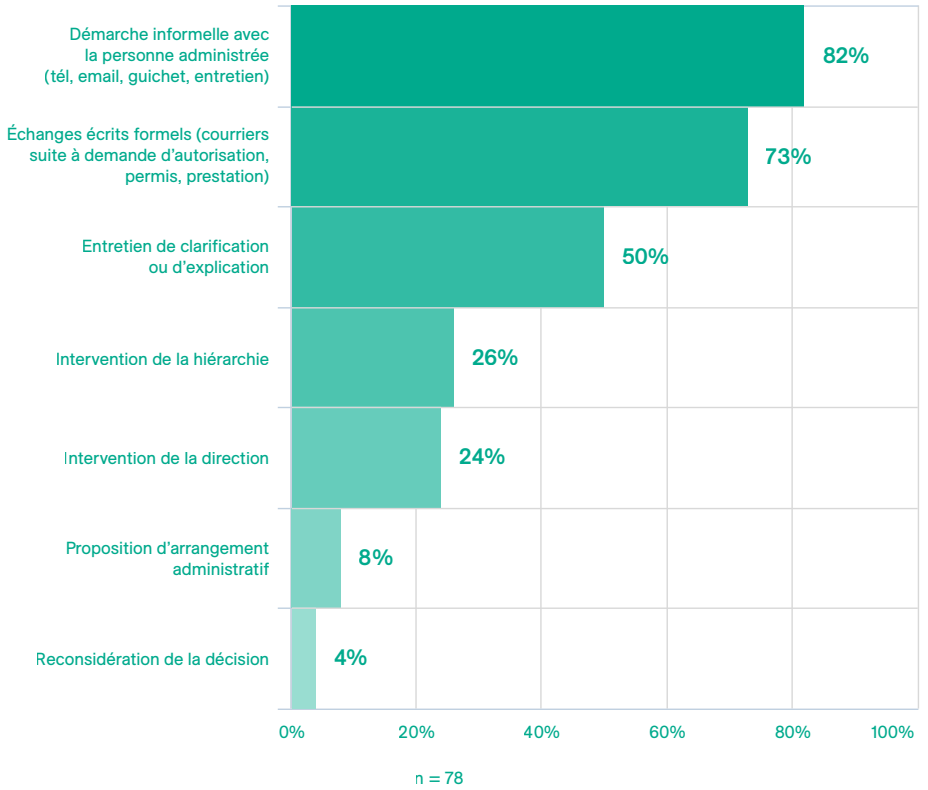
23. Autres démarches effectuées par l'administration

Côté administration, une majorité de situations comporte des démarches antérieures. La saisine du BMA intervient dans des dossiers déjà travaillés par les services, et non dans des dossiers vierges.



24. Quelles démarches pour tenter de résoudre le conflit ont déjà été effectuées ?

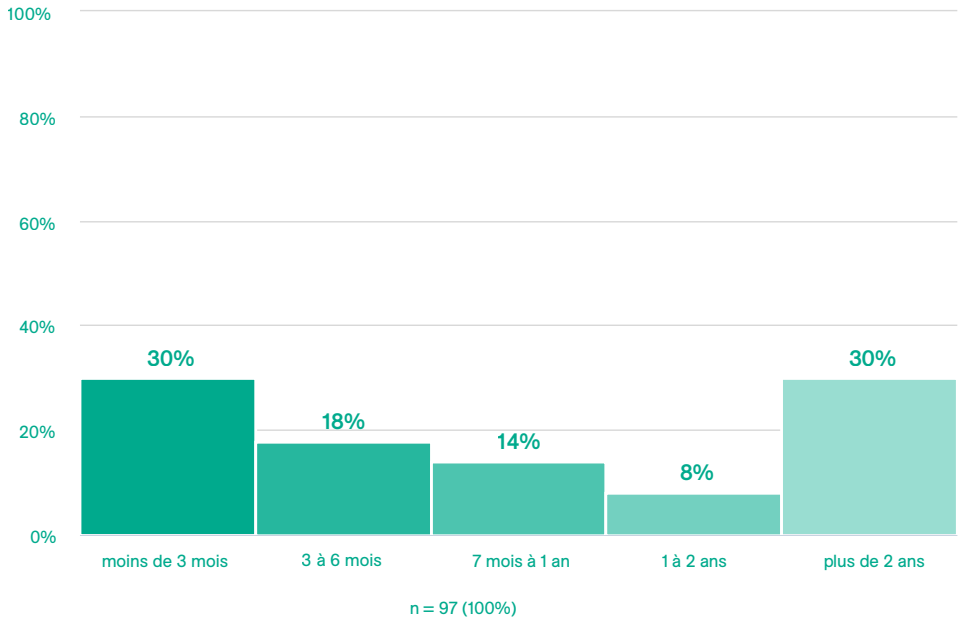
Les démarches déjà entreprises par les administrations couvrent un large spectre, du contact informel à l'intervention de la hiérarchie. Cette diversité traduit l'investissement initial des services avant la saisine du BMA.



État de la procédure

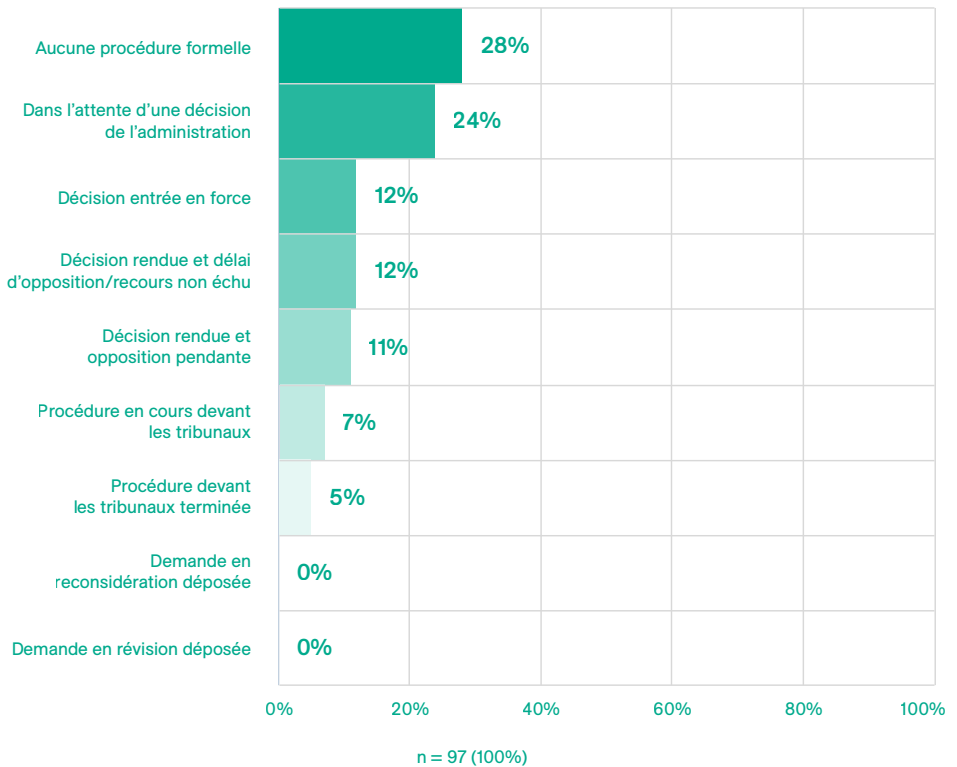
25. Depuis combien de temps existe le conflit ou la problématique ?

Près d'un tiers des conflits durent depuis plus de deux ans. Plus une situation est saisie tôt, plus elle se dénoue facilement et moins la personne en porte le poids longtemps. Le BMA invite le public cible à le contacter au plus tôt, pour favoriser la médiation.



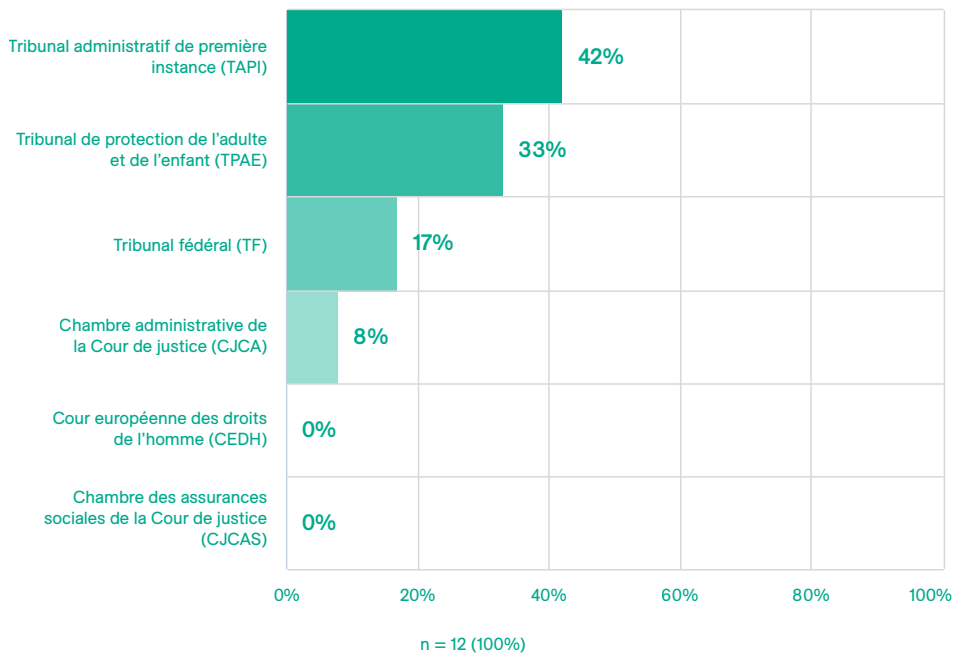
26. À quel stade est la procédure au moment de la demande au BMA ?

Le BMA est saisi à des stades très divers : avant toute procédure formelle, en attente d'une décision, ou après que celle-ci a été rendue. Cette diversité reflète l'utilité du dispositif à différents moments de la relation administrative.



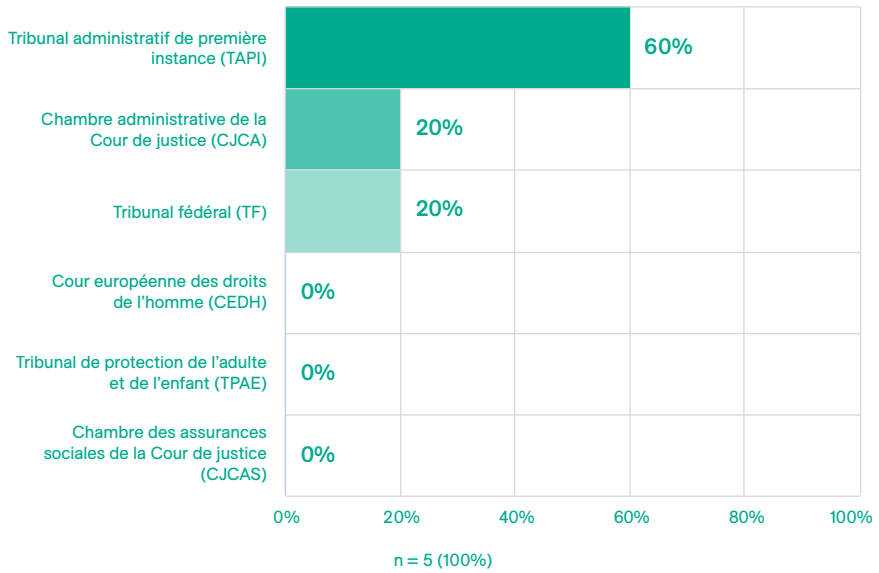
27. Devant quelle juridiction la procédure est-elle/était-elle pendante?

L'effectif est limité (n=12); la répartition observée correspond aux juridictions cantonales et fédérales le plus souvent saisies en matière administrative ou impliquant l'action d'autorités administratives (pour le Tribunal de protection de l'adulte et de l'enfant (TPAE)).



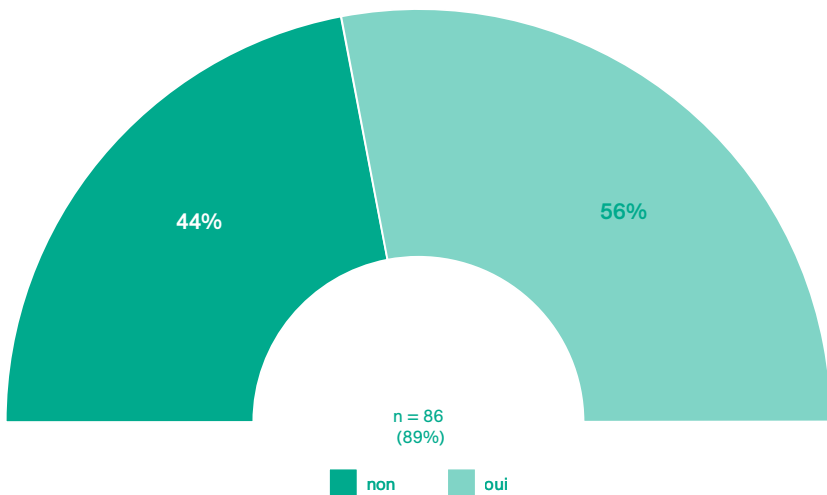
28. Devant quelle juridiction la procédure a-t-elle pris fin ?

Sur un effectif réduit (n=5), le graphique a valeur indicative. Il complète le précédent en distinguant les procédures en cours de celles qui ont été menées à leur terme.



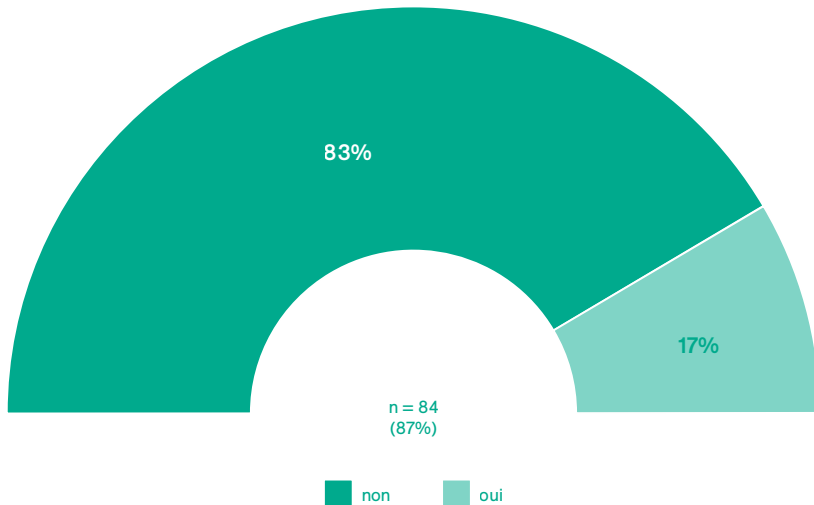
29. Avant l'intervention du BMA, la personne administrée envisageait-elle d'aller devant les tribunaux/jusqu'au bout du contentieux ?

Plus de la moitié des personnes envisageaient une voie contentieuse à leur arrivée au BMA. Ce chiffre constitue le point de départ du calcul différentiel d'évitement du contentieux, à mettre en regard du graphique suivant.



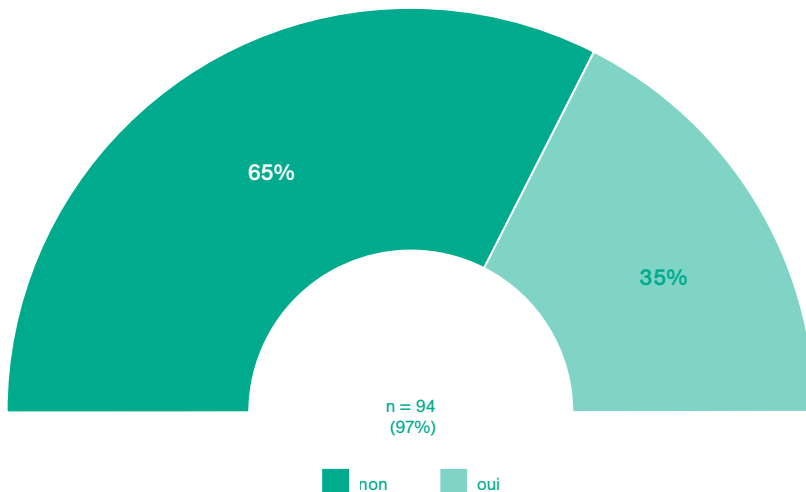
30. Après l'intervention du BMA, la personne administrée envisage-t-elle d'aller devant les tribunaux ?

À la sortie du processus, la part envisageant une procédure judiciaire chute à 17%. Ce différentiel de 39 points témoigne de l'effet de désamorçage du contentieux propre à la médiation administrative.



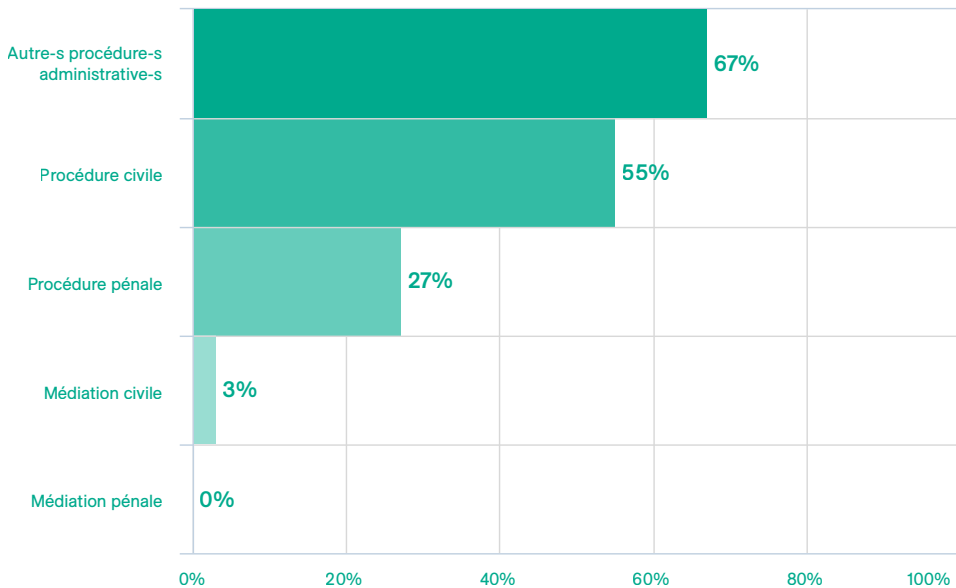
31. Autres procédures/processus connexes en cours pour cette situation

Plus d'un tiers des situations s'accompagnent de procédures connexes en cours, ce qui rappelle que la médiation administrative s'inscrit fréquemment dans des contextes juridiques pluriels nécessitant un travail d'articulation.



32. Matière des autres procédures/processus connexes en cours pour cette situation

Les procédures connexes relèvent majoritairement d'autres procédures administratives ou de matières civiles. Cette présence simultanée de plusieurs registres juridiques caractérise la complexité des situations soumises au BMA.

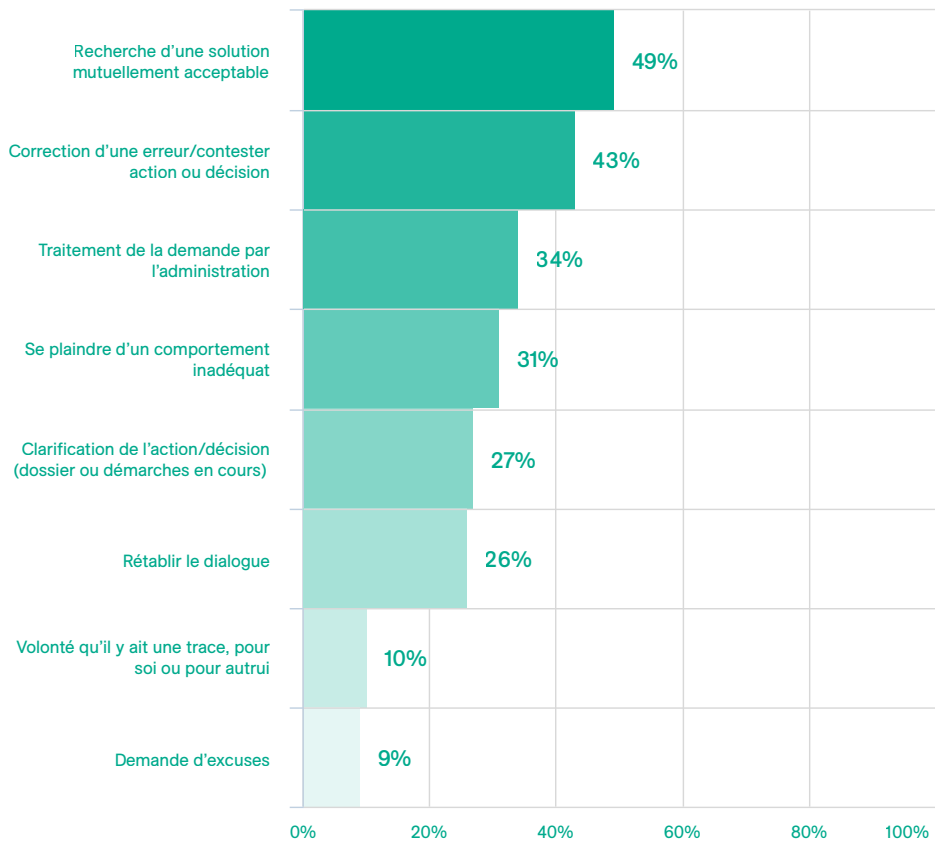


n = 33

Besoins et attentes exprimés des usagers (personne concernée)

33. Demandes ou attentes de la personne administrée demandeuse envers le BMA

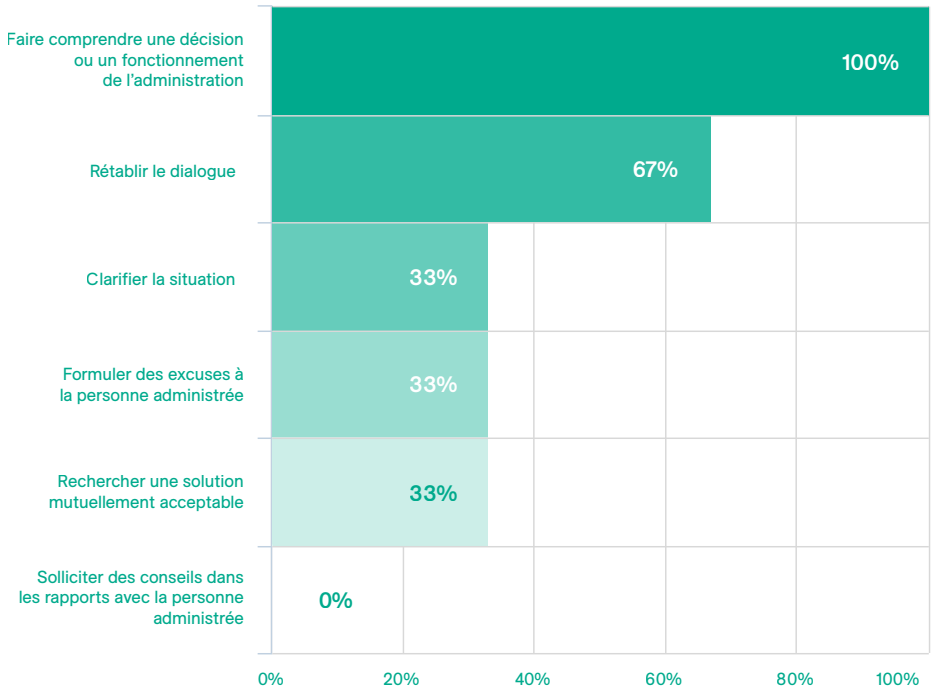
Les attentes les plus fréquemment exprimées tournent autour de la recherche d'une issue mutuellement acceptable et de la contestation d'une décision. La pluralité des attentes par dossier (réponses cumulatives) illustre la diversité des besoins portés par une même saisine.



n = 94

34. Quelles sont les demandes ou attentes de l'administration requérante envers le BMA ?

L'effectif est très réduit (n=3), car les saisines à l'initiative directe de l'administration restent rares. Ce chiffre ne reflète pas les nombreux cas où l'administration oriente la personne vers le BMA, qui apparaissent alors comme des saisines de la personne administrée.

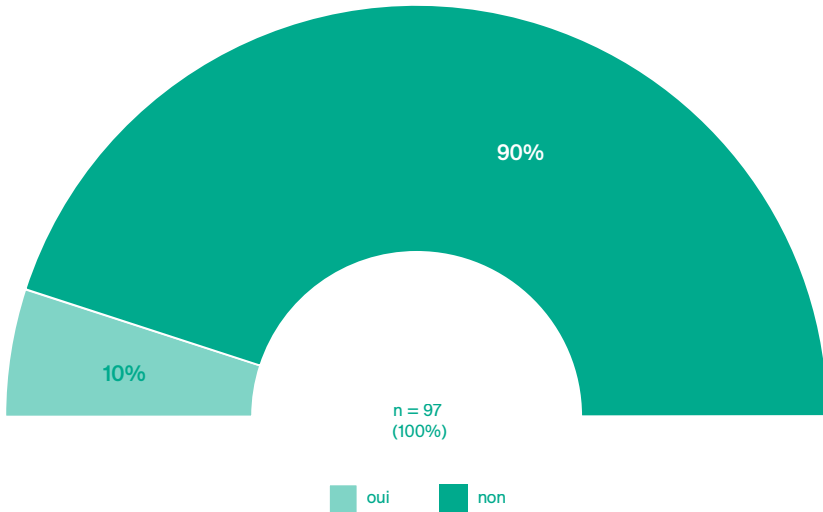


n = 3

Discrimination

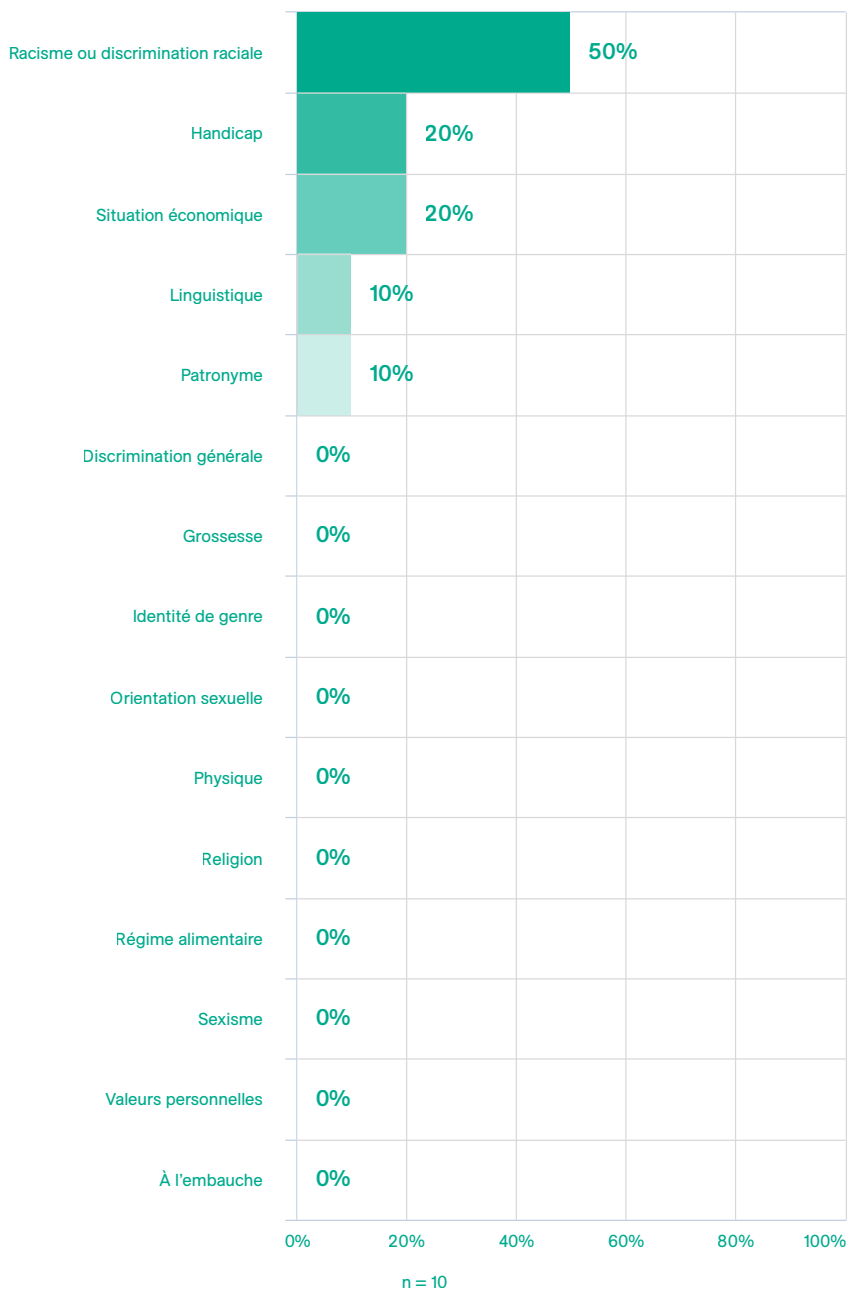
35. Est-ce que la personne requérante exprime une problématique de discrimination ?

Une personne sur dix exprime une problématique de discrimination. Cette dimension peut être prise en compte dans le travail de médiation, sans préjuger d'une qualification juridique qui relève d'autres instances.



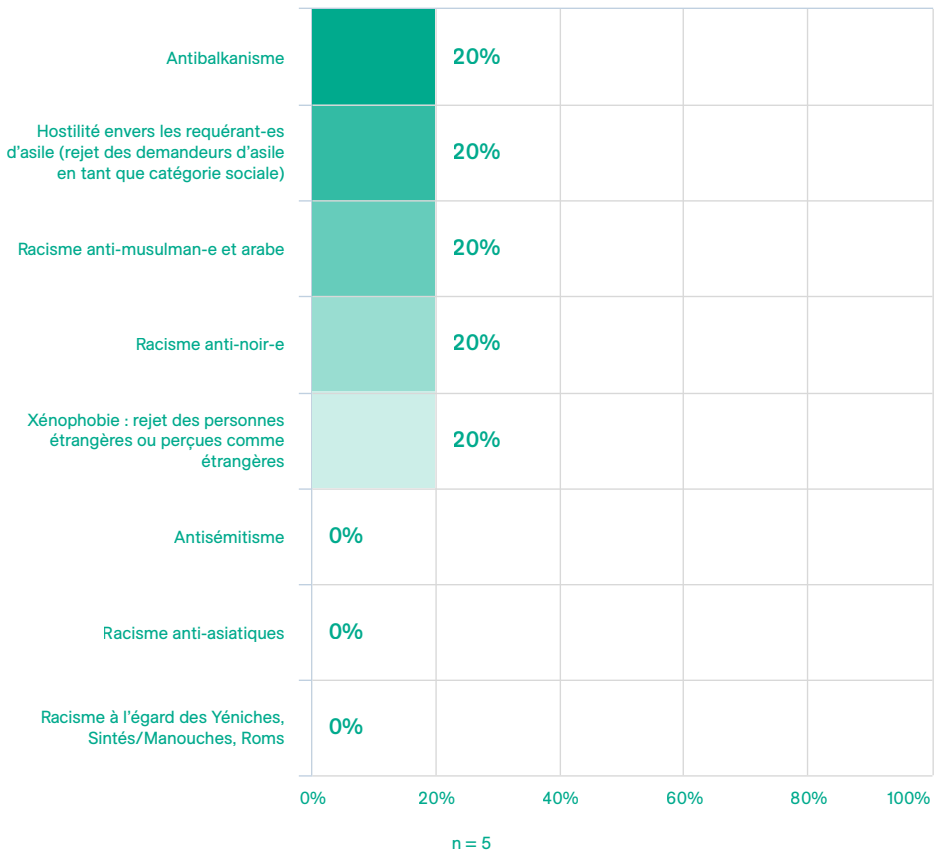
36. Si discrimination évoquée, de quel type ?

Au sein des situations concernées, le racisme et la discrimination raciale dominant, suivis du handicap et de la situation économique.



37. Quels types de racisme ou de discrimination raciale?

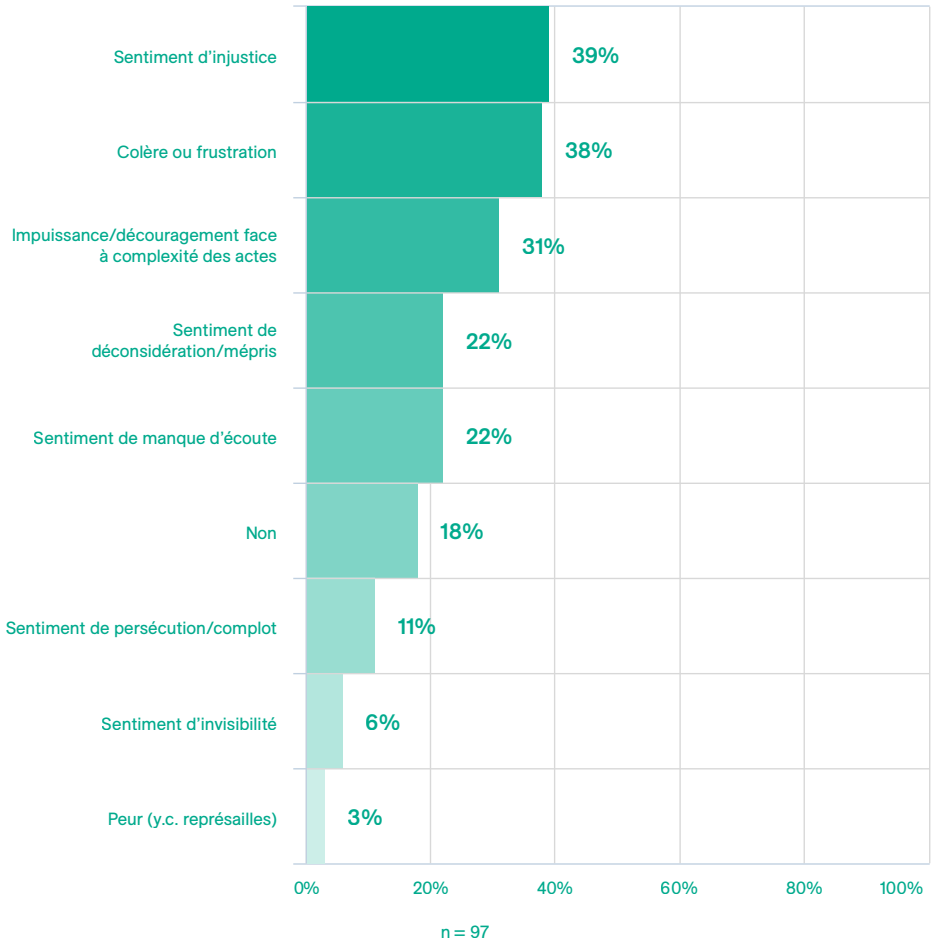
Le graphique a valeur d'inventaire des formes mentionnées et n'autorise pas de lecture en répartition statistique.



Conséquences de la problématique

38. Sentiments négatifs liés à l'administration exprimés

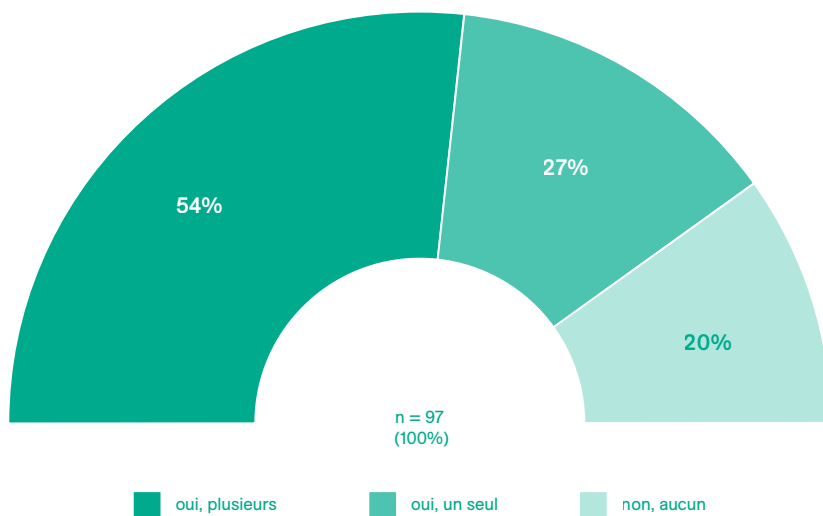
Plus de huit personnes sur dix expriment au moins un sentiment négatif. Le sentiment d'injustice domine, suivi de très près par la colère et la frustration. Ces ressentis constituent l'arrière-plan émotionnel sur lequel s'engage le travail de médiation administrative.



Prestations du BMA : entretien d'analyse et de clarification

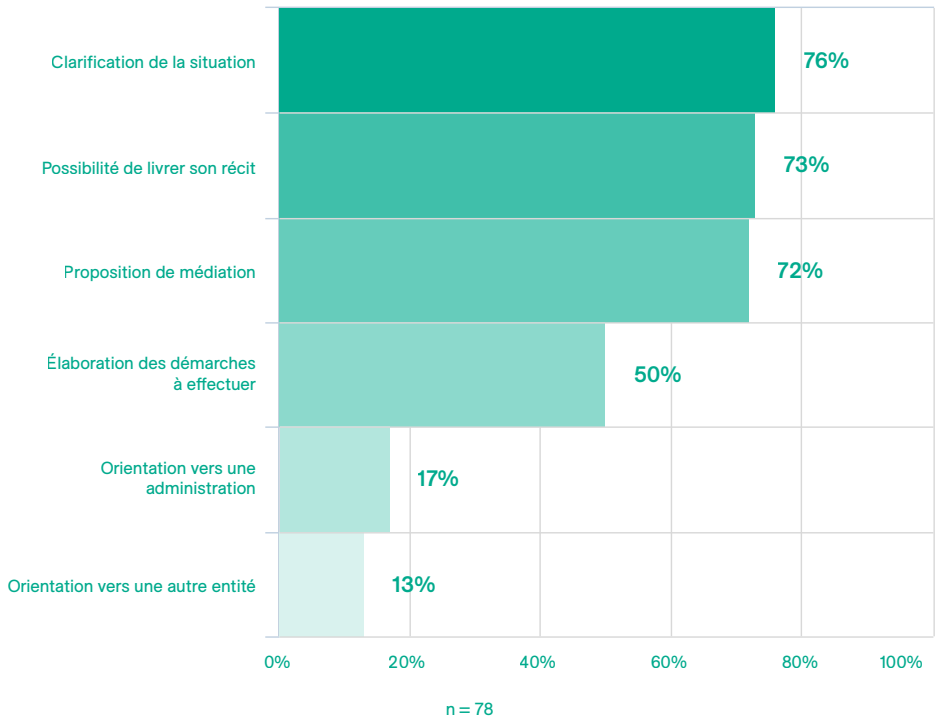
39. Y'a-t-il eu un ou plusieurs entretiens ?

Plus de huit dossiers sur dix donnent lieu à au moins un entretien, et la majorité à plusieurs. L'entretien constitue ainsi le format de travail le plus courant du BMA, en amont ou à la place d'une médiation.



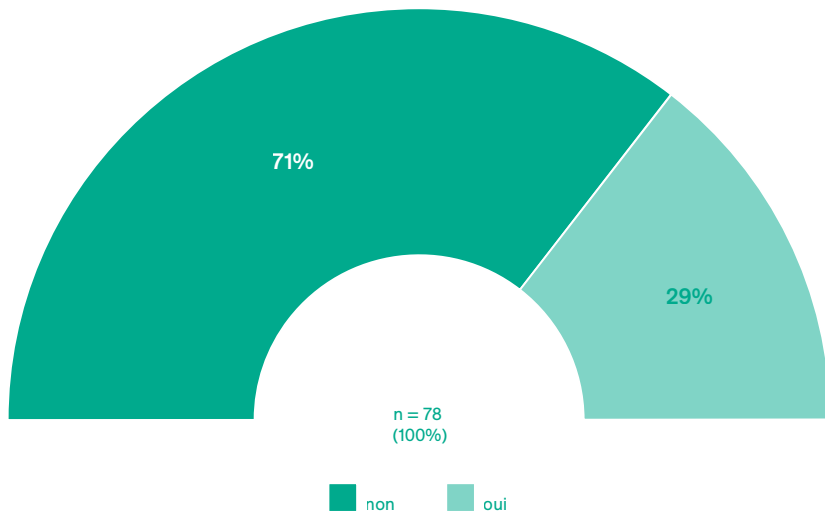
40. Quels ont été les résultats du ou des entretiens?

L'entretien remplit plusieurs fonctions cumulatives: clarifier la situation, permettre à la personne de livrer son récit, et ouvrir la voie à une médiation. Les orientations vers d'autres entités restent minoritaires.



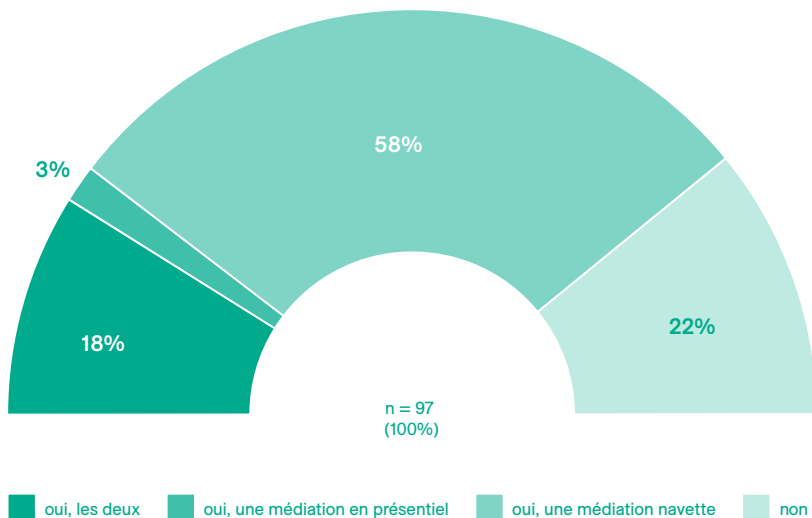
41. L'action du BMA s'est-elle terminée après les entretiens ?

Pour près de trois quarts des situations, l'entretien ne suffit pas et le travail se poursuit en médiation. Pour le quart restant, la clarification opérée lors de l'entretien suffit à clore le dossier.



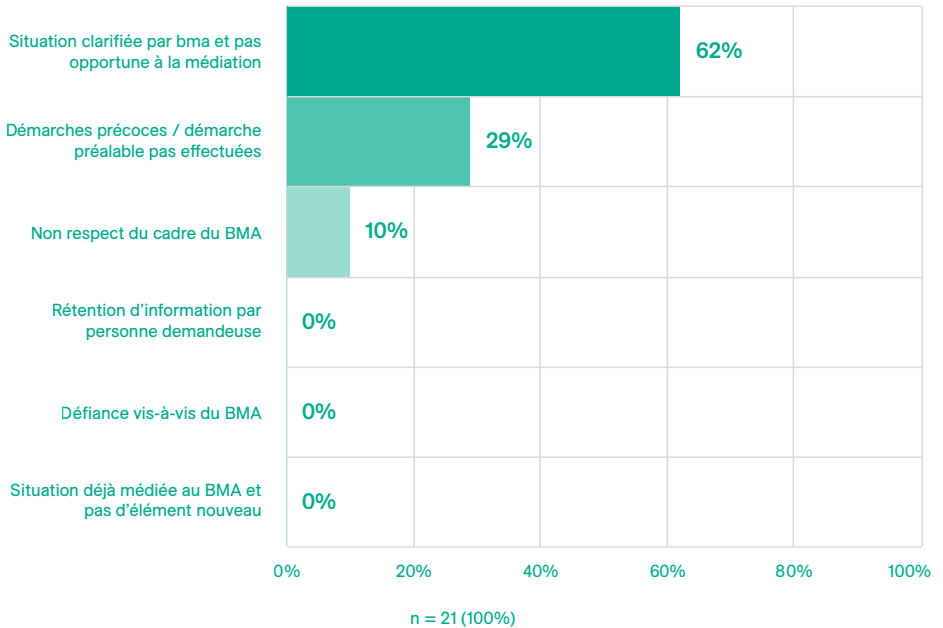
42. Une médiation navette et/ou une médiation en présence des parties ont-elles été proposées ?

Près de huit dossiers sur dix donnent lieu à une proposition de médiation, dans la quasi-totalité des cas sous forme de médiation navette. La médiation en présence des parties, reste réservée aux situations qui s'y prêtent ; les deux formes peuvent se combiner sur un même dossier.



43. Pourquoi une médiation n'a pas été proposée par le BMA ?

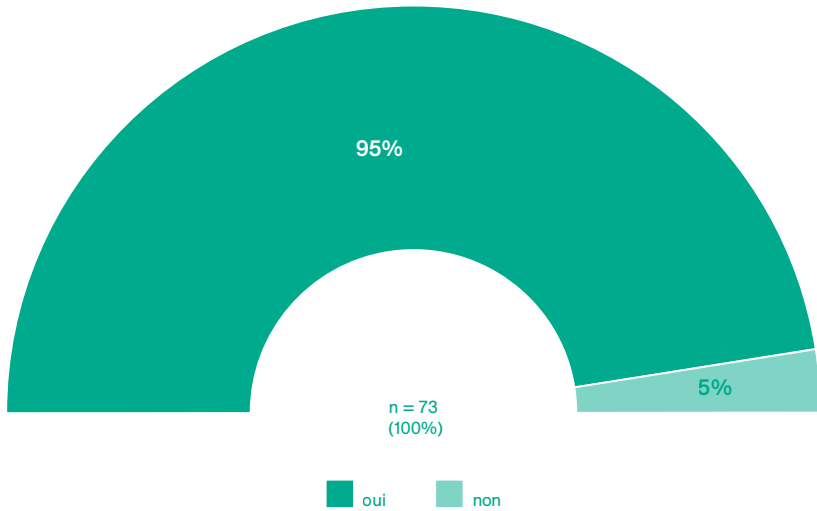
Lorsqu'aucune médiation n'est proposée, c'est principalement parce que la situation a déjà été clarifiée lors de l'entretien et que la médiation n'aurait pas de valeur ajoutée. Les non-propositions traduisent ainsi un usage mesuré de l'outil, et non un refus de prise en charge.



Prestations du BMA : médiation navette

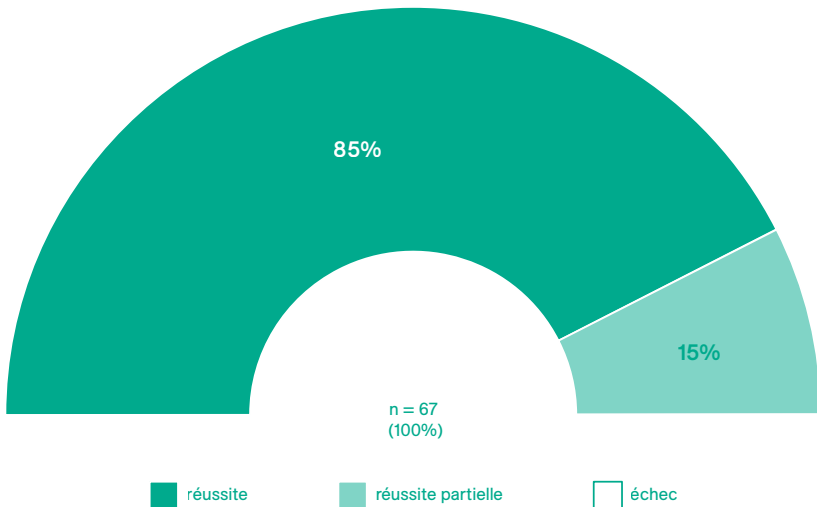
44. Une médiation navette a-t-elle été effectuée lorsque proposée par le BMA ?

Lorsque le BMA propose une médiation navette, elle est acceptée et menée dans la quasi-totalité des cas. Cette adhésion très large valide la pertinence du format pour les situations sélectionnées.



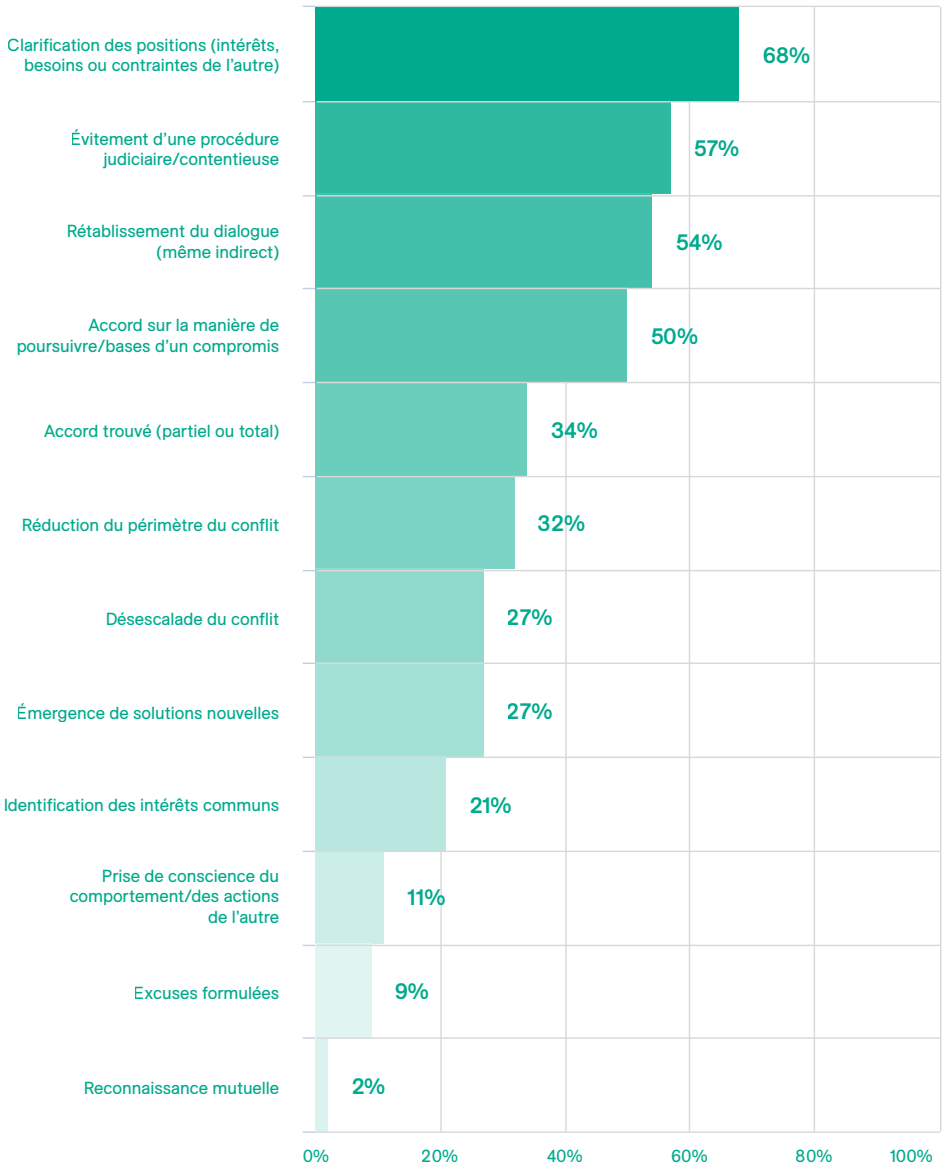
45. Quel a été le résultat de la médiation navette ?

Aucune médiation navette ne s'est soldée par un échec. La distinction entre réussite complète et partielle reflète des nuances de degré, non un constat de blocage.



46. Pour quelles raisons a-t-elle réussi ?

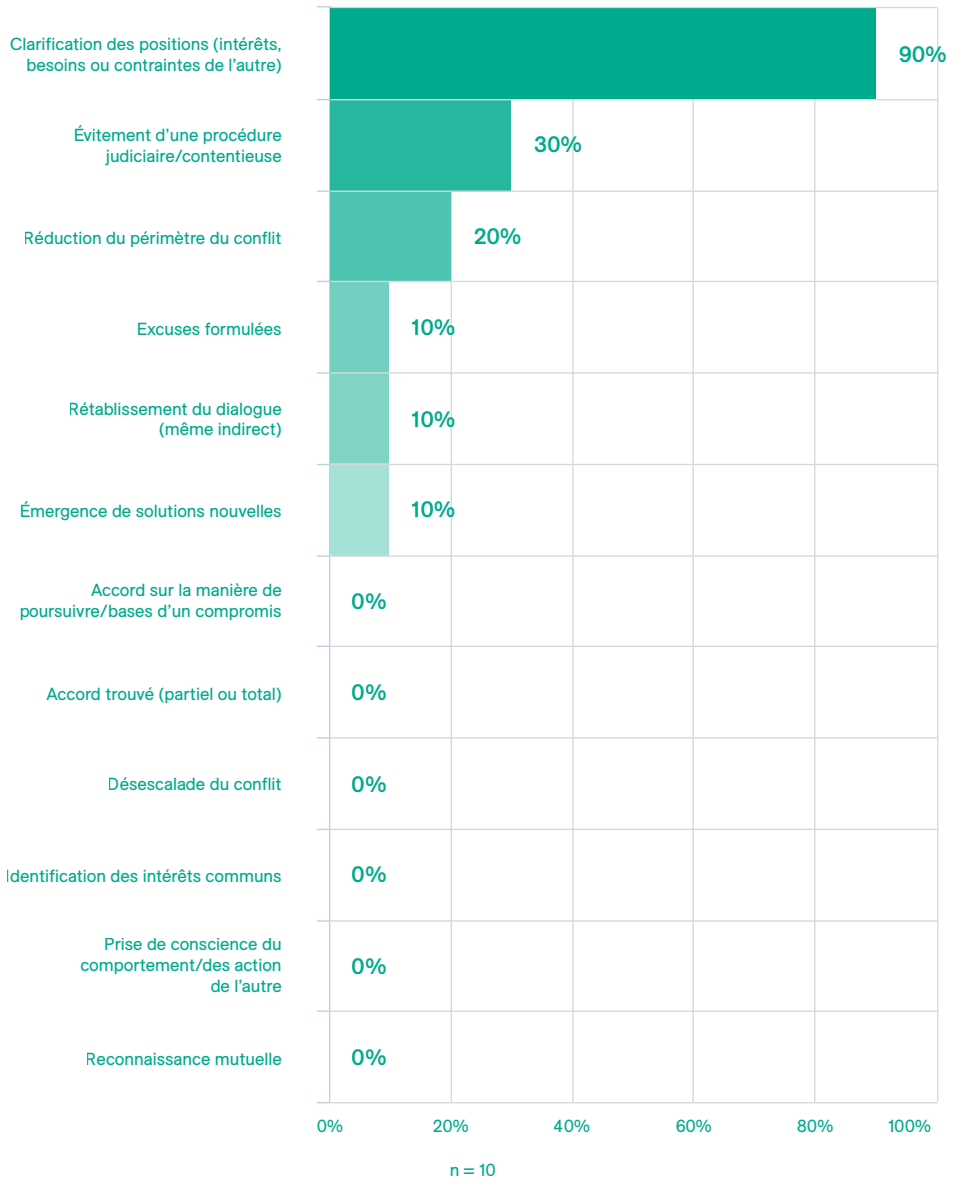
Trois leviers reviennent dans plus d'une médiation réussie sur deux : la clarification des positions, l'évitement du contentieux et le rétablissement du dialogue. La réussite tient ainsi moins à l'obtention d'un accord formel qu'au déblocage relationnel et procédural opéré par la médiation administrative.



n = 56

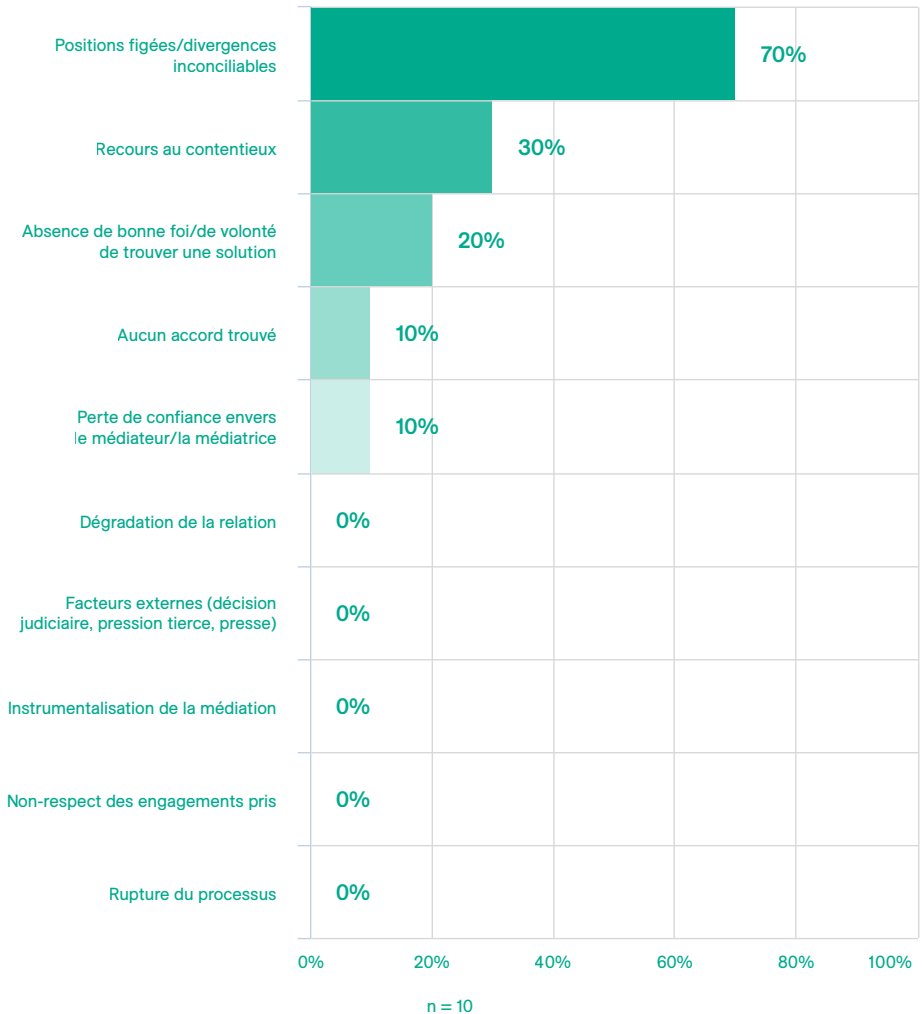
47. Si réussite partielle, quelles en sont les raisons positives ?

Sur effectif limité (n=10), les réussites partielles tiennent presque toujours à une clarification des positions, parfois assortie d'un évitement du contentieux. Cette lecture rejoint celle des réussites complètes, à un degré moindre.



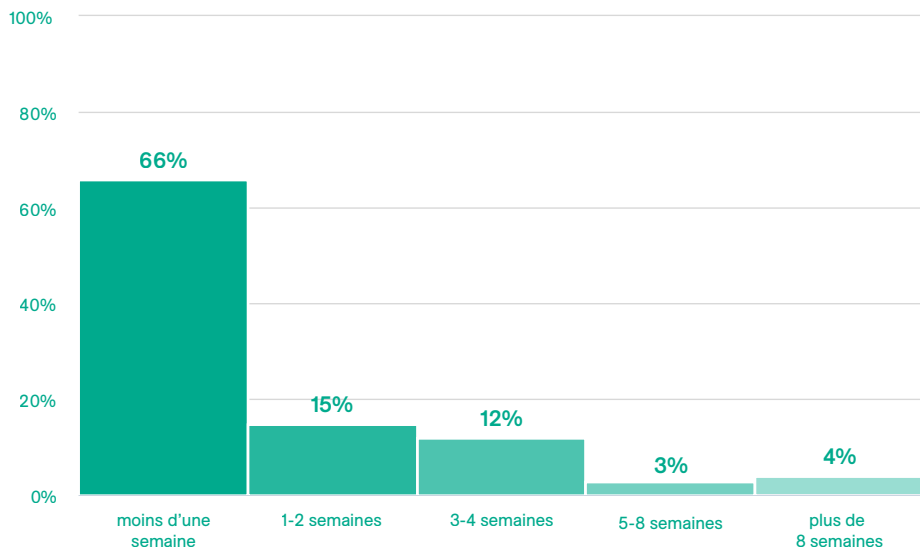
48. Si réussite partielle, quelles en sont les raisons négatives ?

L'effectif est limité (n=10). Lorsqu'une médiation n'aboutit que partiellement, c'est principalement en raison de positions figées entre les parties; les ruptures de processus ou pertes de confiance sont rares.



49. Durée du processus de médiation navette depuis l'échange le précédent

Deux médiations navette sur trois aboutissent en moins d'une semaine, et plus de quatre sur cinq en moins de deux semaines. Cette rapidité est l'une des caractéristiques des médiations navette.

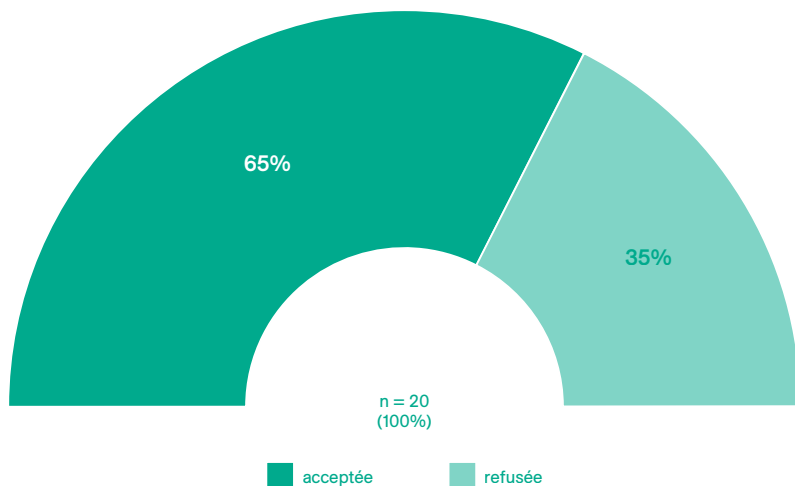


n = 67 (100%)

Processus de médiation en présence des parties

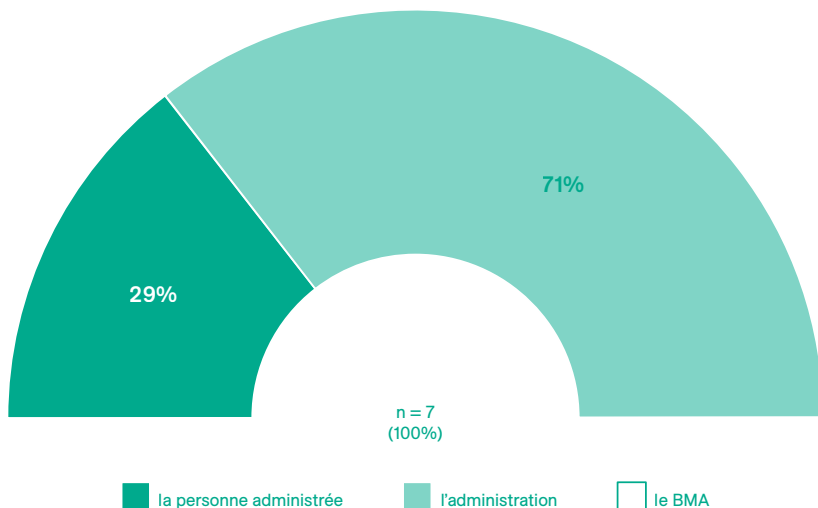
50. Une médiation présentielle a-t-elle été acceptée ou refusée ?

Sur un effectif limité (n=20), la médiation en présence des parties est acceptée dans environ deux cas sur trois. Le taux de refus, plus élevé que pour la médiation navette, reflète l'engagement plus important demandé aux parties.



51. Qui a refusé la médiation en présence des parties ?

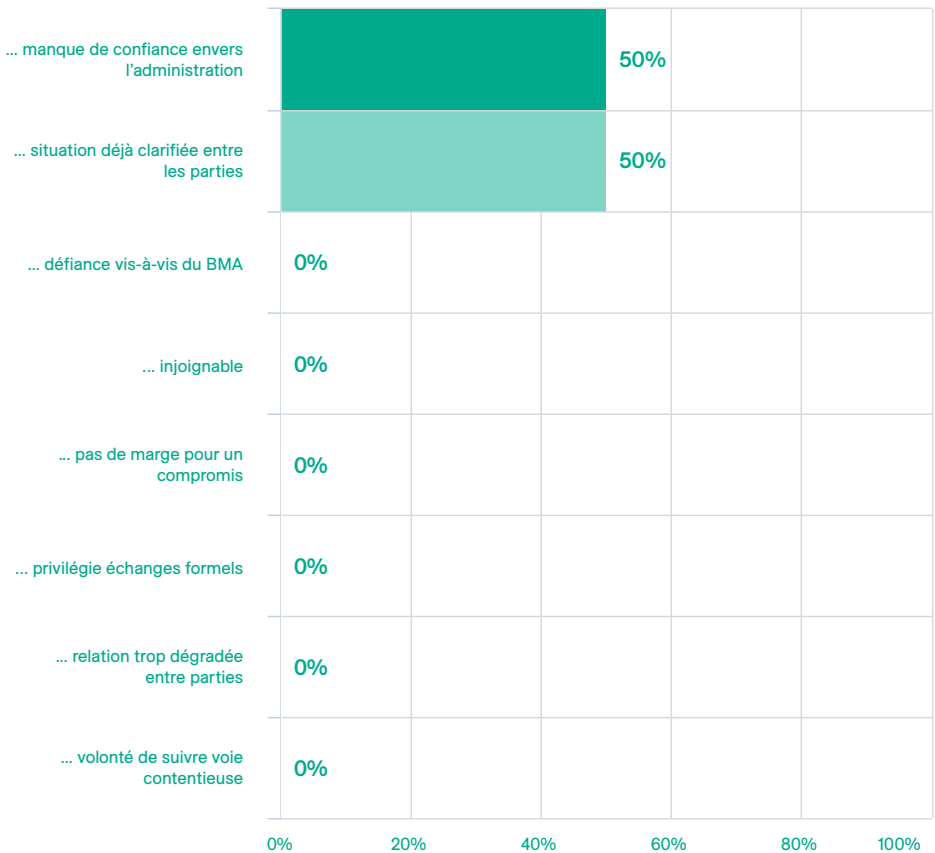
L'effectif est restreint (n=7). Les refus émanent majoritairement de l'administration; aucun n'a été à l'initiative du BMA, dont le rôle reste de proposer et non d'imposer.



52. Pour quelle raison la personne administrée a-t-elle refusé la médiation présenteielle ?

Refus car ...

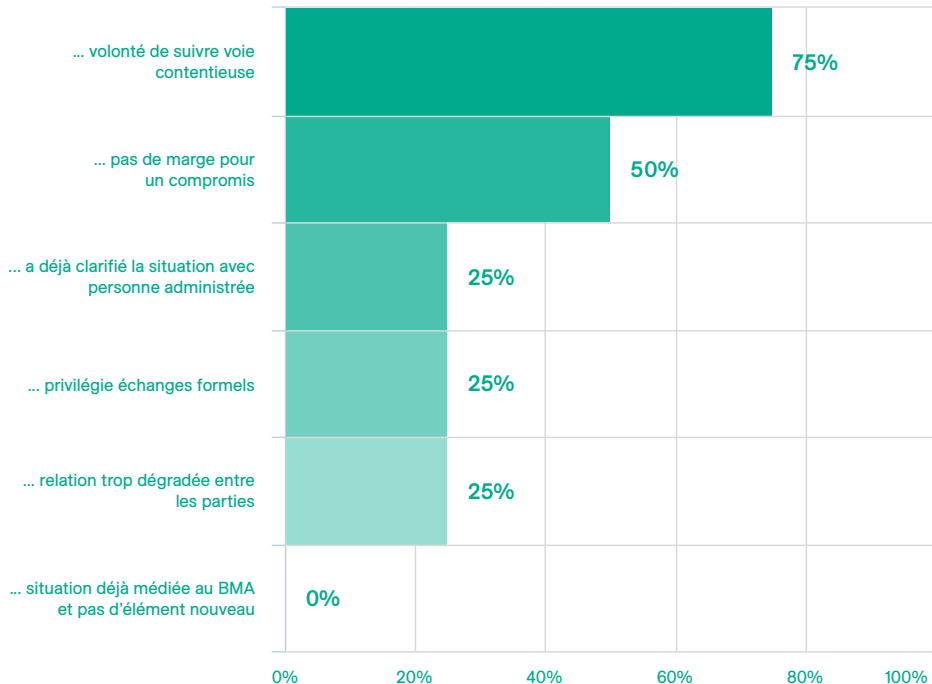
L'effectif est très réduit (n=2). Le graphique a valeur d'inventaire des motifs cités plutôt que de répartition représentative.



n = 2

53. Pour quelles raisons l'administration a refusé la médiation présentielle? Refus car ...

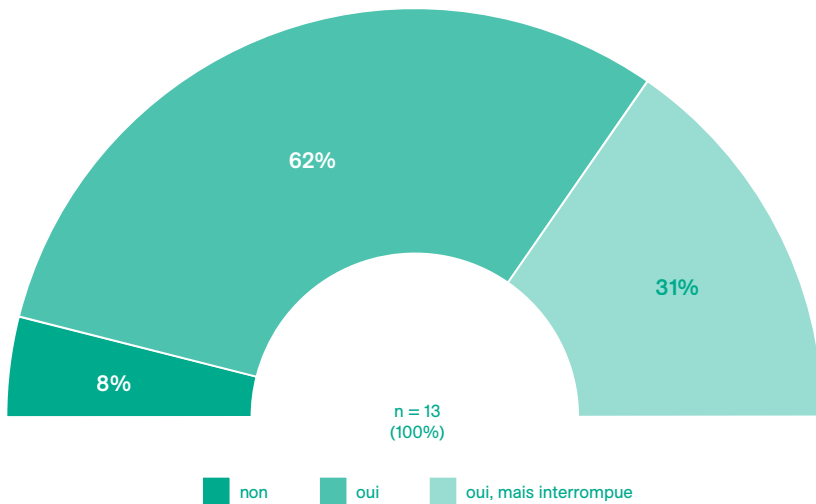
L'effectif est restreint (n=4). Certaines situations appellent une décision judiciaire pour des raisons de sécurité juridique ou pour leurs implications dans d'autres matières, notamment fiscales ou familiales, ce qui peut conduire l'administration à privilégier la voie contentieuse.



n = 4

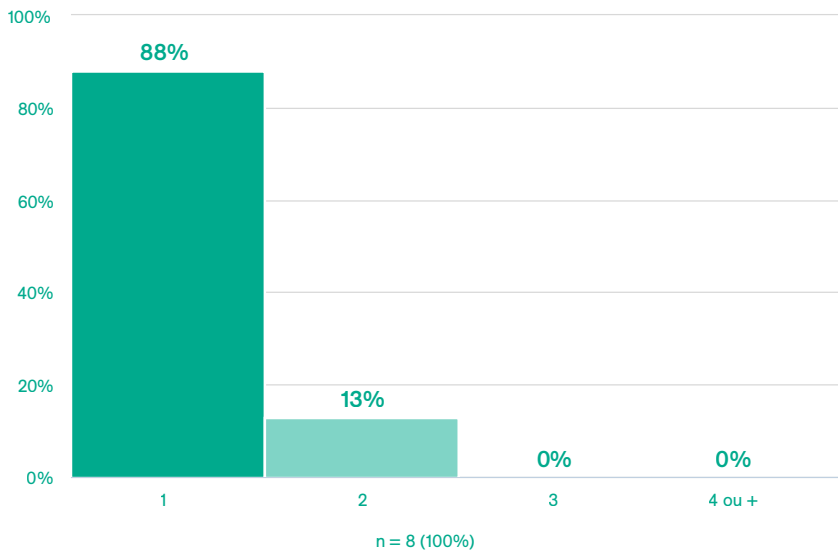
54. Un processus de médiation en présence des parties a été initié

Un processus présentiel est initié dans la quasi-totalité des situations où il a été accepté. Une part de ces processus est interrompue avant la tenue d'une séance de médiation, notamment lorsque le travail préparatoire suffit à dénouer la situation ou qu'un événement extérieur a un impact sur la suite du processus.



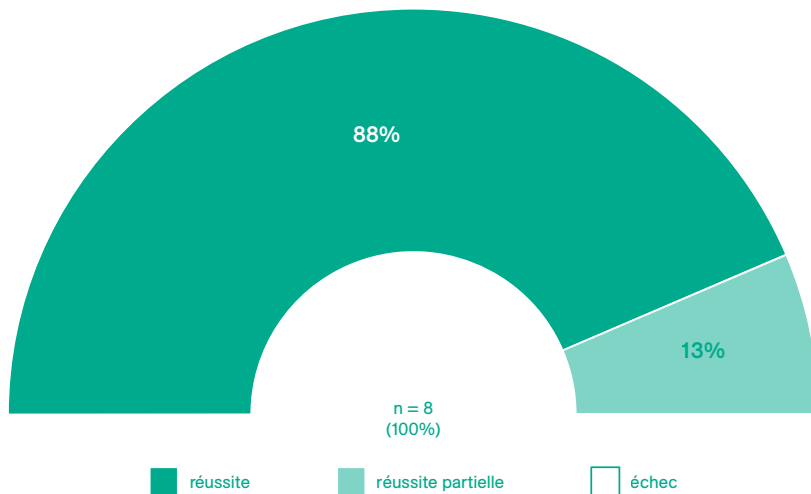
55. Combien de séances de médiation ont été menées par situation

Sur effectif limité (n=8), la quasi-totalité des médiations présentes aboutissent en une seule séance. Les médiations en plusieurs séances restent l'exception et correspondent aux situations les plus complexes.



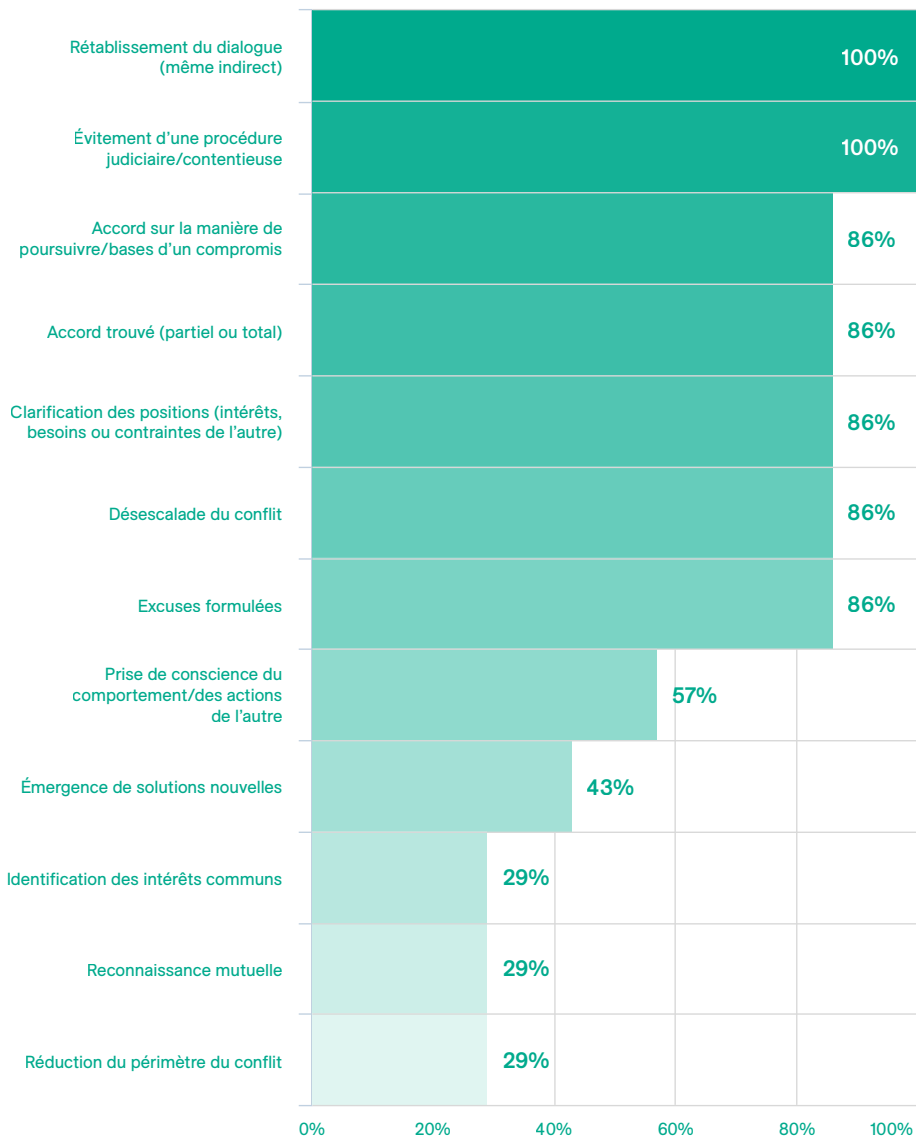
56. Résultat de la médiation en présence des parties

L'effectif est très limité (n=8) mais cohérent : sept réussites complètes et une réussite partielle, aucun échec. Le format présentiel s'avère particulièrement opérant lorsque les parties ont accepté de s'y engager.



57. Pour quelles raisons a-t-elle réussi ?

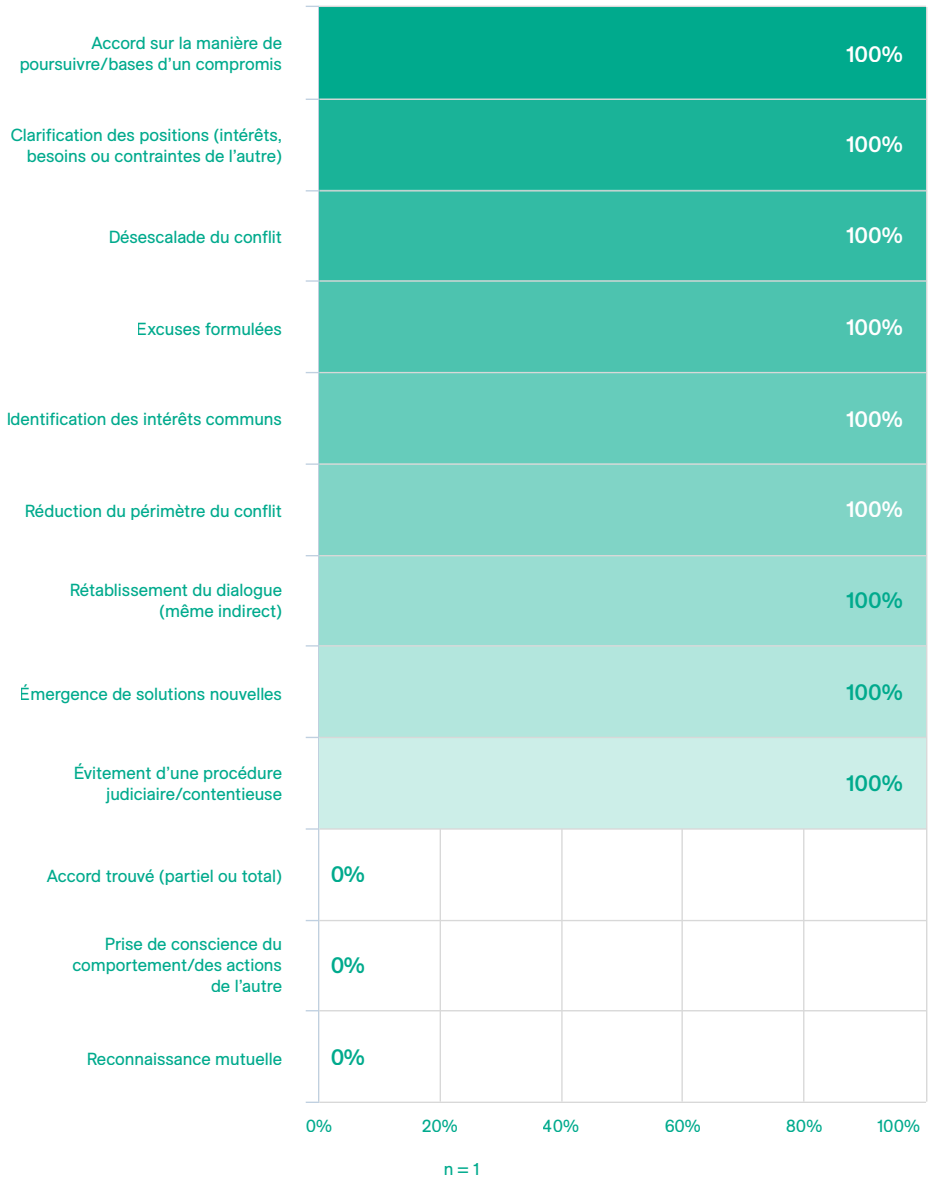
Sur un effectif réduit (n=7), plusieurs leviers se cumulent dans les médiations présentes réussies. Le rétablissement du dialogue, l'évitement du contentieux et la conclusion d'un accord sont les plus fréquents, parce qu'ils correspondent à des effets observables à la clôture du dossier. La reconnaissance mutuelle, levier essentiel de la médiation, se déploie sur un horizon plus long et n'est pas toujours captée à ce stade.



n = 7

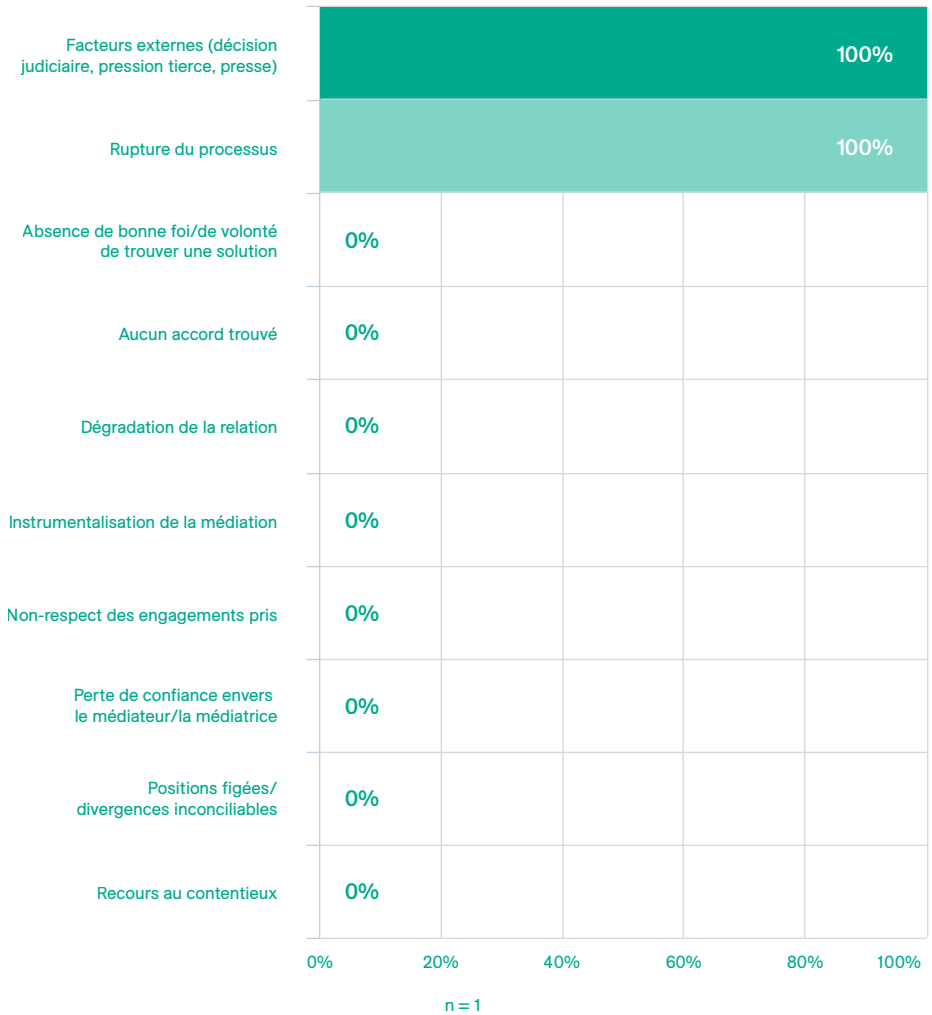
58. Quelles sont les raisons positives de cette réussite partielle ?

Un seul cas est concerné. Le graphique recense les leviers identifiés dans cette situation et ne permet pas de généralisation.



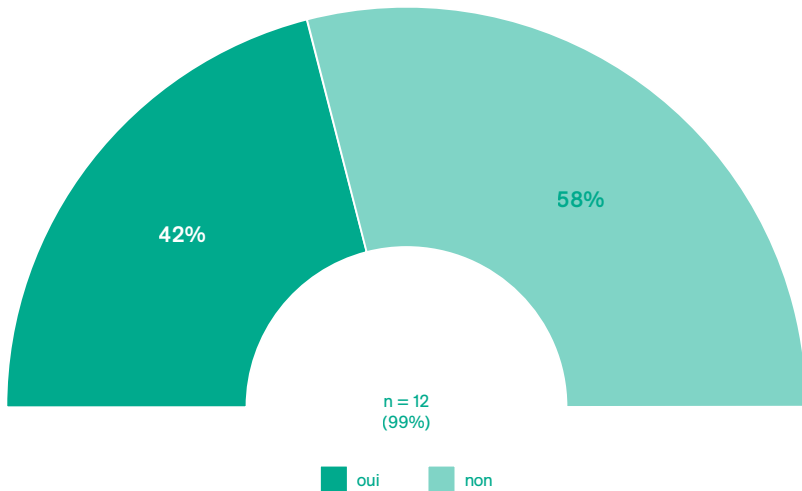
59. Quelles sont les raisons négatives de cette réussite partielle?

Comme le précédent, ce graphique porte sur une seule situation (n=1). Il recense les motifs cités sans valeur statistique.



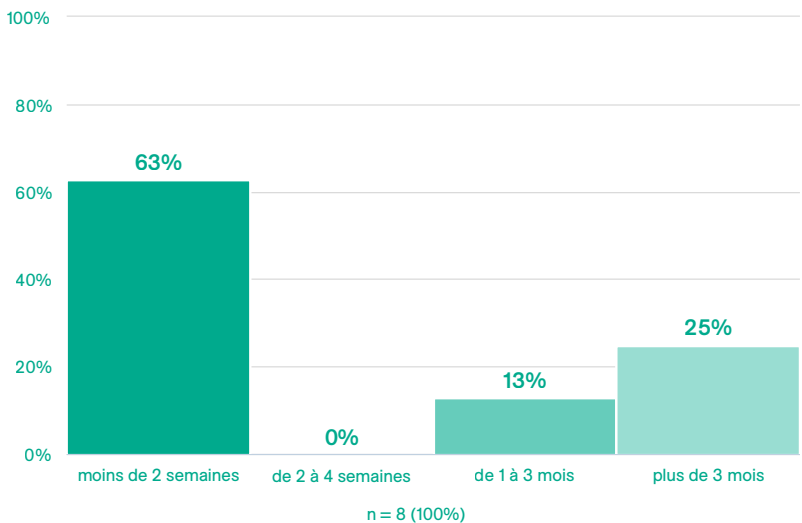
60. Les parties ont-elles souhaité lever la confidentialité sur le processus de médiation ? (confidentialité dans son ensemble)

Sur effectif limité (n=12), la confidentialité est levée dans un peu moins d'un cas sur deux. La levée n'a rien d'automatique et procède toujours d'une décision concertée des parties.



61. Combien de temps a duré le processus de médiation depuis les entretiens préalables ?

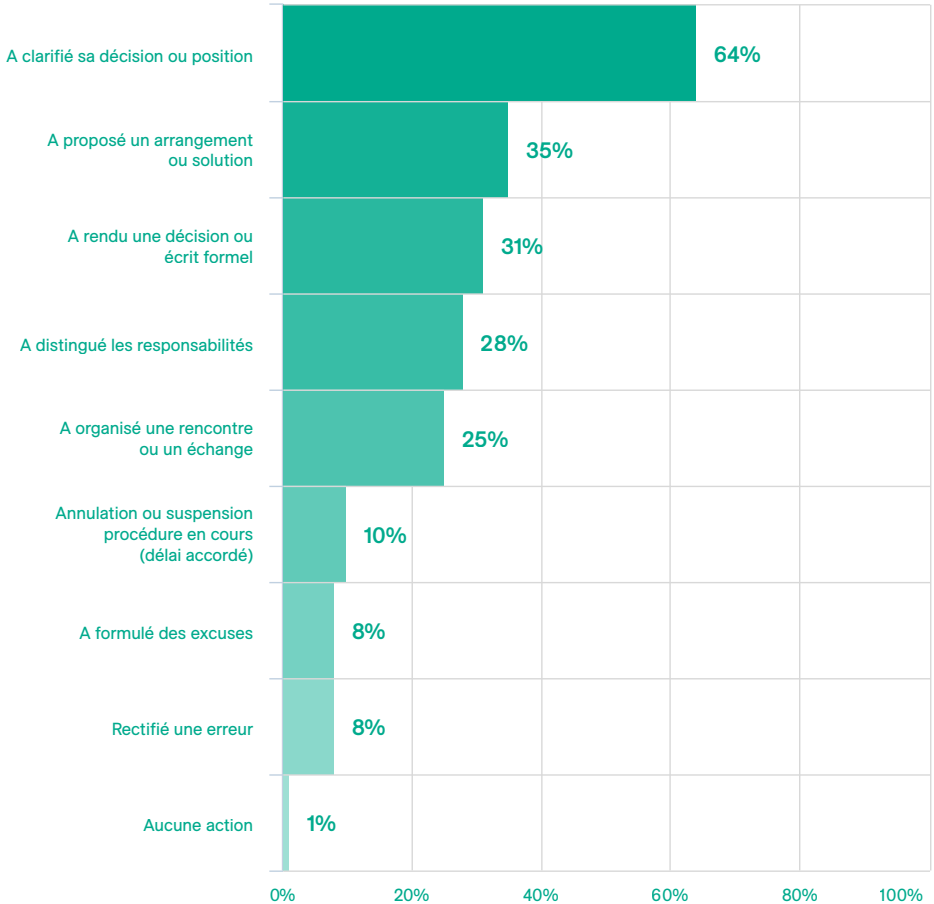
L'effectif est limité (n=8). La majorité des médiations pré-sentiennes se tiennent en moins de deux semaines; un quart s'inscrivent dans une durée plus longue, en lien avec la complexité de la situation ou les délais propres aux parties.



Actions de l'administration suite à une médiation avec le BMA

62. Suite à une médiation navette ou en présence des parties, quelle a été l'action de cette dernière ?

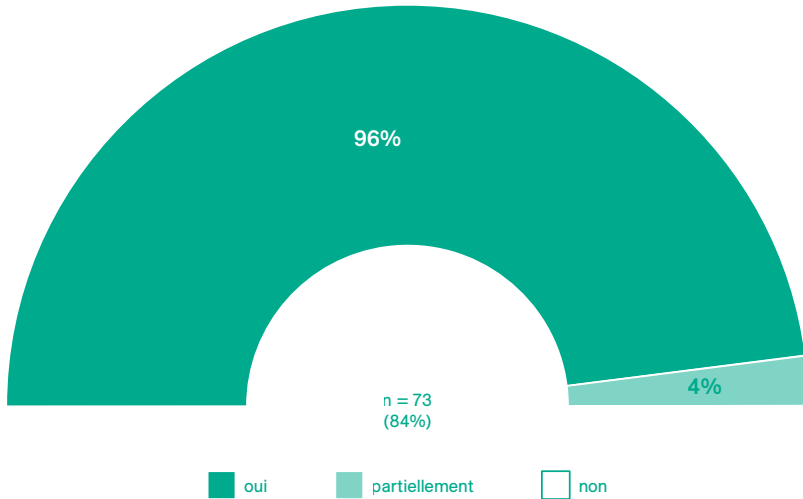
L'action de l'administration prend des formes variées : clarification, arrangement, décision formelle, distinction des responsabilités. La quasi-absence de situations sans aucune action signifie que la médiation débouche presque toujours sur un acte concret du côté de l'administration.



n = 72

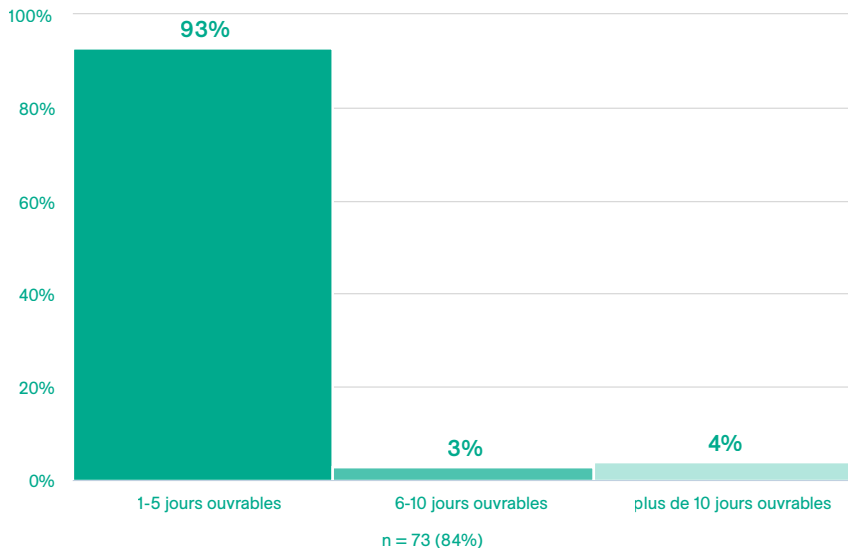
63. L'administration a-t-elle répondu à la demande du BMA ?

Le taux de réponse de l'administration aux sollicitations du BMA atteint 96%. Ce taux constitue un préalable indispensable au bon fonctionnement du dispositif et témoigne de la qualité des relations institutionnelles établies avec les administrations concernées.



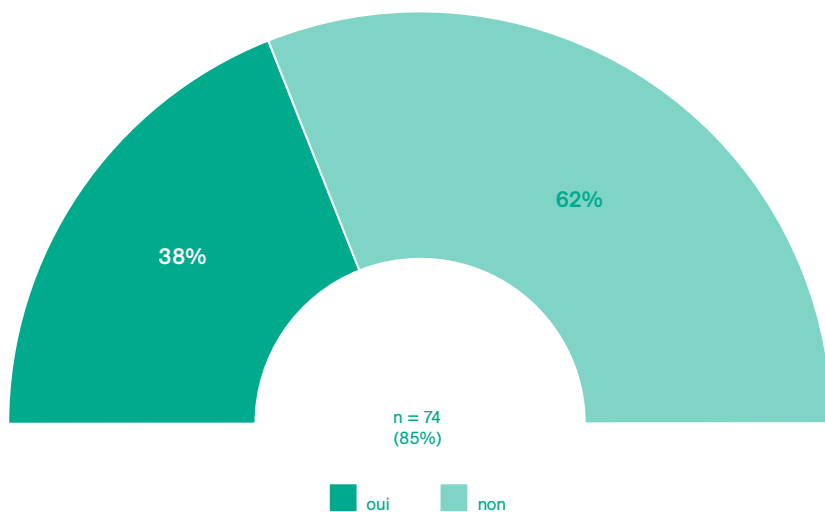
64. Dans quel délai l'administration a-t-elle répondu ?

Plus de neuf réponses sur dix parviennent dans les cinq jours ouvrables. Cette célérité du côté de l'administration est ce qui rend possible la rapidité globale du processus de médiation.



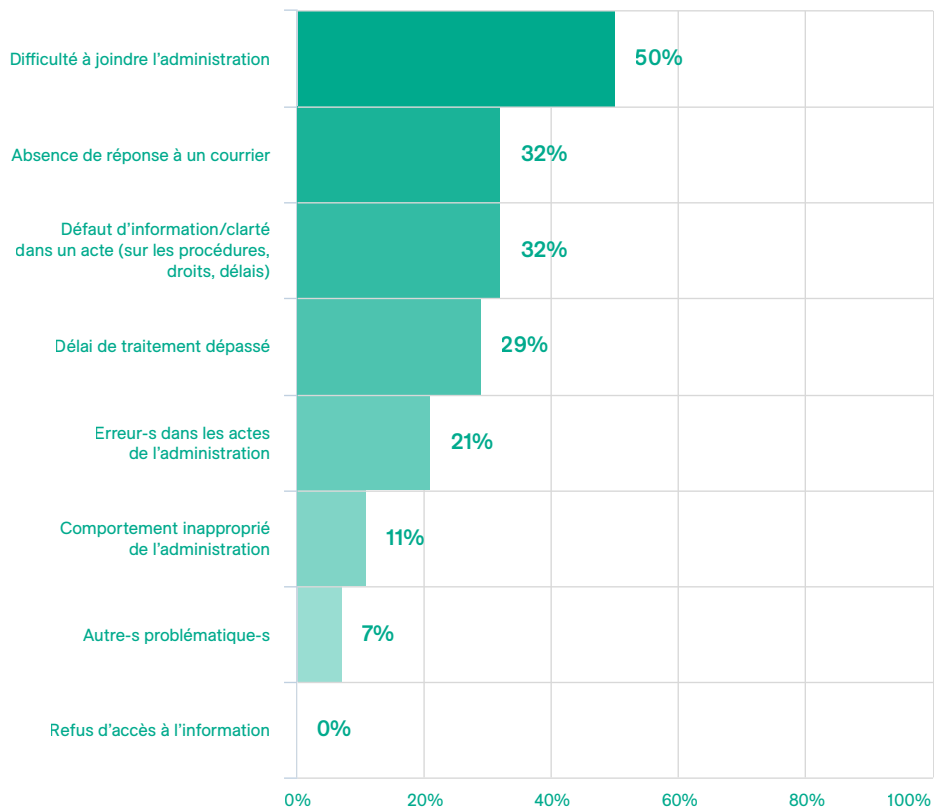
65. Des problématiques au sein de l'administration ont-elles été observées par le BMA ?

Dans près de quatre situations sur dix, le BMA observe une problématique du côté de l'administration. Ces observations peuvent alimenter les avis et recommandations adressés aux administrations, dans une logique d'amélioration continue et non de mise en cause.



66. Quelles sortes de problématiques?

Les problématiques observées relèvent principalement de la difficulté à prendre contact et des défauts d'information ou de délai, plus rarement d'erreurs ou de comportements inappropriés. La hiérarchisation des motifs donne des pistes d'amélioration à partager avec les administrations.

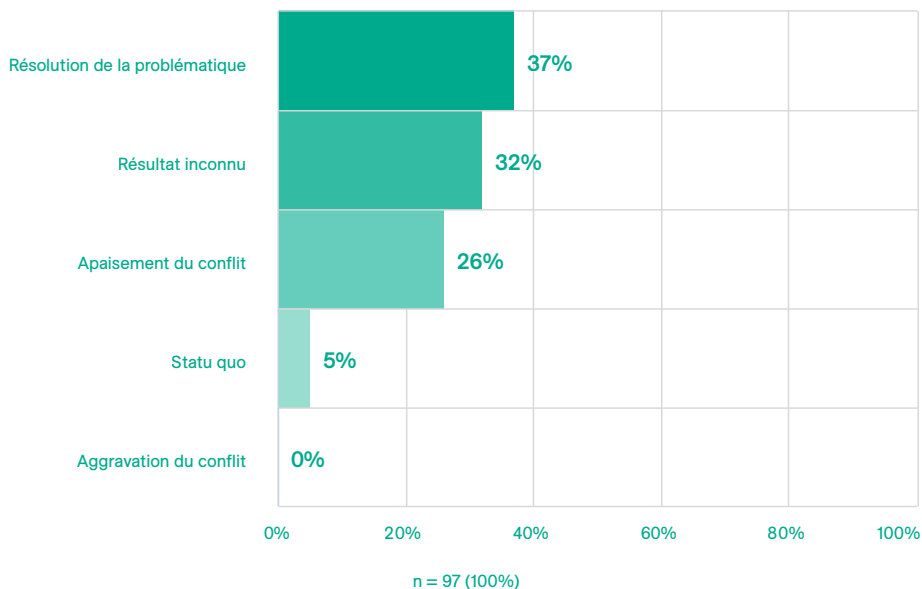


n = 28

Issue générale à la fin de la démarche

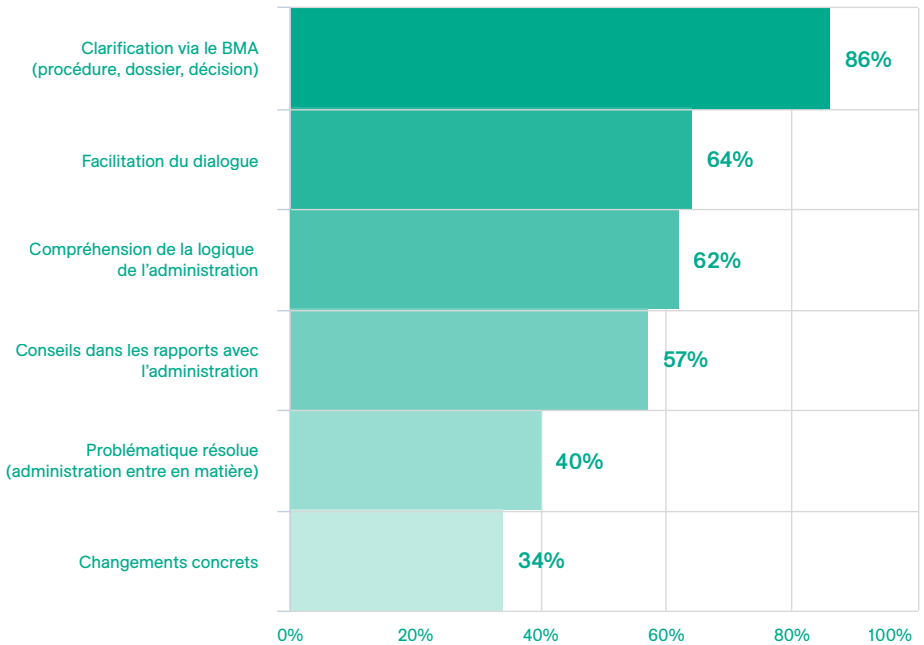
67. Évolution de la situation à la fin de la démarche

Près de deux situations sur trois se concluent par une résolution ou un apaisement, et aucune ne s'aggrave. La part de résultats inconnus correspond pour l'essentiel aux situations dont l'issue dépasse le périmètre temporel de l'intervention du BMA.



68. Apport de l'intervention du BMA

La clarification ressort comme l'apport perçu le plus fréquent, devant la facilitation du dialogue et la compréhension de la logique administrative. La résolution effective de la problématique et les changements concrets, relevés par plus d'un tiers des personnes, viennent compléter mais non résumer l'apport du dispositif.



n = 97

Champ d'application : administrations soumises à la LMéd-GE

La liste qui suit présente, à titre indicatif, les principales entités relevant du champ d'application de la LMéd-GE. Elle reflète l'organisation institutionnelle au moment de l'établissement du présent rapport et peut évoluer en fonction des restructurations administratives, des créations ou suppressions d'entités, ou des évolutions législatives. Son objet est de donner un aperçu représentatif du périmètre potentiel d'intervention du BMA, et non d'en fixer une délimitation exhaustive ou définitive.

Administration cantonale

Chancellerie d'État
Département de la cohésion sociale (DCS)
Département de l'économie et de l'emploi et de l'énergie (DEE)
Département des finances, des ressources humaines et des affaires extérieures (DF)
Département des institutions et du numérique (DIN)
Département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse (DIP)
Département de la santé et des mobilités (DSM)
Département du territoire (DT)

Services administratifs :
du Pouvoir judiciaire
de la Cour des Comptes

Établissements et corporations de droit public cantonaux

Aéroport international de Genève (AIG)
Caisse d'allocations familiales des administrations et institutions cantonales (CAFAC)
Caisse d'allocations familiales pour personnes sans activité (CAFNA)
Caisse de prévoyance de l'État de Genève (CPEG)
Caisse de prévoyance des fonctionnaires de police et des établissements pénitentiaires (CPFP)
Caisse publique de prêts sur gages (CPPG)
Fondation d'aide aux entreprises (FAE)
Fondation de droit public du musée d'art moderne et contemporain (Fondamco)
Fondation de prévoyance du personnel des Transports publics genevois (FPTPG)
Fondation des Parkings (FP)
Fondation en faveur de la formation professionnelle et continue (FFPC)
Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle (FASe)
Fondation HBM Camille Martin
Fondation HBM Emile Dupont
Fondation HBM Emma Kamacher

Fondation HBM Jean Dutoit
Fondation officielle de la jeunesse (FOJ)
Fondation pour la promotion du logement bon marché et de l'habitat coopératif (FPLC)
Fondation pour les terrains industriels de Genève (FTI)
Fondation pour les zones agricoles spéciales (FZAS)
Fondation pour l'exploitation de pensions pour personnes âgées
« La Vespérale »
Fondation Praille-Acacias-Vernets (FPAV)
Fondation René et Kate Block
Fonds cantonal de compensation de l'assurance-maternité
Fonds cantonal de compensation des allocations familiales
Haute école d'art et de Design (HEAD)
Haute école de gestion (HEG)
Haute école de musique – Conservatoire supérieur de musique de Genève (HEM)
Haute école de santé (HEDS)
Haute école de travail social de Genève (HETS)
Haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture (HEPIA)
Haute école spécialisée de Suisse occidentale – Genève (HES-SO Genève)
Institut national genevois (INGE)
Institution de maintien à domicile (IMAD)
Maison de retraite du Petit-Saconnex (MRPS)
Maison de Vessy
Office cantonal des assurances sociales (OCAS)
Rentés genevoises – Assurances pour la vieillesse
Secrétariat des Fondations Immobilières de Droit Public (SFIDP)
Service cantonal d'allocations familiales (SCAF)
Services Industriels de Genève (SIG)
Université de Genève (UNIGE)

Communes genevoises

Aire-la-Ville
Anières
Avully
Avusy
Bardonnex
Bellevue
Bernex
Carouge
Cartigny
Céligny
Chancy
Chêne-Bougeries
Chêne-Bourg
Choulex
Collex-Bossy
Collonge-Bellerive
Cologny

Confignon
Corsier
Dardagny
Genève
Genthod
Grand-Saconnex
Gy
Hermance
Jussy
Laconnex
Lancy
Meinier
Meyrin
Onex
Perly-Certoux
Plan-les-Ouates
Pregny-Chambésy
Presinge
Puplinge
Russin
Satigny
Soral
Thônex
Troinex
Vandœuvres
Vernier
Versoix
Veyrier

Établissements et corporations de droit public communaux et intercommunaux

AFJ – Rhône-Sud
Association des communes genevoises (ACG)
Caisse de pensions du personnel de la Ville de Carouge
Centre intercommunal de traitement des déchets carnés (CIDEC)
Centre intercommunal de voirie de Saint-Mathieu (CIV)
Centre Régional d'Intervention 201 (CRI-201)
Centre sportif Sous-Moulin
Fondation Bon-séjour de la Ville de Versoix
Fondation Bruckner – Centre céramique, Carouge
Fondation carougeoise pour le logement de personnes âgées
Fondation communale de Céligny
Fondation communale de Chêne-Bougeries pour le logement
Fondation communale de droit public pour le développement des
emplois et du tissu économique en Ville de Genève (Fondetec)
Fondation communale de Versoix pour la petite enfance
Fondation communale de Versoix-Samuel May
Fondation communale du Grand-Saconnex pour la petite enfance
Fondation communale du Grand-Saconnex pour le logement
Fondation communale immobilière de Collonge-Bellerive

Fondation communale Immobilière de Lancy
Fondation communale immobilière de Perly-Certoux
Fondation communale immobilière de Satigny
Fondation communale pour la construction d'habitations de Plan-les-Quates
Fondation communale pour le chauffage de la commune d'Aire-la-Ville
Fondation communale pour le logement de personnes âgées à Lancy
Fondation communale pour le logement de personnes âgées de la commune de Veyrier
Fondation d'art dramatique de Genève (FAD)
Fondation de la commune d'Aire-la-Ville pour la construction et la gestion de logements « Les Chouettes »
Fondation de la commune d'Anières pour le logement
Fondation de la commune d'Avusy pour le logement
Fondation de la commune de Bardonnex pour le logement
Fondation de la commune de Bellevue pour la construction et la gestion de logements
Fondation de la commune de Bernex pour l'artisanat, le commerce et l'industrie (FCBACI)
Fondation de la commune de Bernex pour le logement (FCBL)
Fondation de la commune de Chêne-Bourg pour le logement
Fondation de la commune de Jussy pour le logement
Fondation de la commune de Puplinge pour le logement
Fondation de la commune de Russin pour le logement
Fondation de la commune de Thônex pour le logement
Fondation de la Ville de Genève pour le logement social
Fondation de prévoyance intercommunale (CAP)
Fondation des Evaux
Fondation des maisons communales de Vernier
Fondation d'intérêt public communal pour le logement à Confignon
Fondation d'intérêt public communal pour le logement à Corsier
Fondation d'intérêt public communal pour les structures d'accueil préscolaire à Confignon et Aire-la-Ville
Fondation du Grand Théâtre de Genève (GTG)
Fondation du vieux Carouge
Fondation immobilière de la commune de Choulex
Fondation immobilière de la Ville de Carouge
Fondation immobilière de la ville de Veyrier
Fondation immobilière de la Ville d'Onex
Fondation immobilière de Meinier (FIM)
Fondation intercommunale de Pré-Bois
Fondation intercommunale des communes de Bardonnex, Troinex et Carouge pour le logement de personnes âgées
Fondation intercommunale des communes de Satigny, Russin et Dardagny pour le logement et l'accueil des personnes âgées
Fondation intercommunale des terrains industriels et artisanaux de la Pallanterie
Fondation « Les Aînés » de la commune du Grand-Saconnex
Fondation pour le développement de l'accueil préscolaire (FDAP)

Fonds intercommunal d'assainissement (FIA)
Fonds intercommunal d'équipement (FIE)
Fonds intercommunal (FI)
Fonds intercommunal pour le développement urbain (FIDU)
Groupement Intercommunal de Compostage de la Rive-Droite (GICORD)
Groupement intercommunal de la petite enfance de COHERAN & CO
Groupement intercommunal en faveur de la jeunesse des Communes de Dardagny et de Russin
Groupement intercommunal « Le Sapay »
Groupement intercommunal pour la petite enfance (GIPE)
Groupement intercommunal pour l'animation parascolaire (GIAP)
Groupement intercommunal pour l'organisation du corps de lutte contre les sinistres (Presinge et Puplinge)
Groupement intercommunal pour l'organisation du corps de lutte contre les sinistres (Russin et Dardagny)
Groupement intercommunal sapeurs-pompiers Aire-la-Ville et Cartigny (GI SPAC)
Groupement intercommunal Stade Marc Burdet
Groupement SIS
Nouveau Meyrin, fondation communale de droit public pour la construction de logements à loyer modéré
Organisation Régionale de la Protection Civile de Lancy – Cressy (ORPC Lancy – Cressy)
Organisation régionale de protection civile de la Champagne (ORPC Champagne)
Organisation régionale de protection civile de Valavran (ORPC Valavran)
Organisation régionale de protection civile Lac (ORPC Lac)
Organisation régionale de protection civile région Salève (ORPC Salève)
Organisation régionale de protection civile Seymaz (ORPC Seymaz)
Organisation régionale de protection civile Voirons (ORPC Voirons)
Service intercommunal d'informatique (SIACG)

Contactez-nous pour un rendez-vous

Par téléphone

+41(0)22 327 95 79

Par email

bma@etat.ge.ch

Par courrier

Bureau de médiation administrative

Rue Jean-Calvin 8

Case postale 3964

1211 Genève 3