

FICHE N°5

COMITÉ NATIONAL DE SUIVI DU PLAN D' ACTIONS SUR LES CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL

Bilan d'activité de la cellule de médiation sociale au 31 décembre 2020

La présente fiche et son annexe présentent le bilan de son activité depuis le CNS CVT du 21 mai 2019 et ses perspectives d'évolution pour 2021.

I. La cellule de médiation permet de prévenir les conflits et d'accompagner les collectifs de travail.

1. La médiation comme outil de résolution et de prévention des conflits.

La cellule de médiation est intervenue à 65 reprises depuis sa création sur des contextes de conflits relationnels. Ces interventions ont donné lieu à 575 entretiens individuels et à 96 rencontres en médiation, dont 49 interpersonnelles et 47 collectives.

2019 a connu une stabilisation du nombre de saisines et d'interventions (douze). Douze demandes ont également été prises en compte en 2020 malgré le contexte sanitaire qui a empêché les déplacements et reporté les réunions en présentiel. Actuellement, des présentations de la démarche ainsi que des entretiens individuels peuvent se tenir en visio avec l'accord des participants.

Au plan qualitatif, les conflits hiérarchiques sont toujours prépondérants mais la complexité des situations rencontrées et l'accroissement du nombre de situations très dégradées sont à souligner.

Le détail de ses interventions et le bilan qualitatif issu des résultats de l'évaluation de 2019 est présenté en annexe 1.

Celui-ci faisait ressortir deux éléments persistants :

- le caractère trop tardif du recours au dispositif qui en diminue son efficacité ;
- la méconnaissance de son existence – au moment de l'envoi des questionnaires- par 55,8 % des agents ayant participé à une médiation et répondu au questionnaire d'évaluation.

En 2021, la cellule poursuivra son action de communication pour renforcer la notoriété de la médiation et de rendre celle-ci plus accessible par une information et une sensibilisation tous publics à la médiation et la prévention des conflits.

2. La médiation en accompagnement des collectifs de travail.

Dans la continuité de son offre de service présentée en 2018 au métier du contrôle fiscal, un accompagnement des vérificateurs à l'aspect relationnel du contrôle a été mis en place en 2019 sous pilotage du service CF et en partenariat avec la MAS2E et l'ENFIP avec trois composantes :

- une conférence auprès des inspecteurs stagiaires,
- l'expérimentation d'ateliers d'échange de pratiques entre pairs (ASEP), dont le premier bilan a été très positif et leur généralisation a été actée pour l'année 2020
- la refonte du stage sur la gestion des conflits (CFE500T)

Par ailleurs, la cellule de médiation est amenée régulièrement à travailler sur des situations difficiles (avec les services RH des directions et les bureaux RH en centrale). Elle peut également être contactée en confidentialité par des cadres en difficulté dans le cadre des ateliers participatifs managériaux (APM) et mentionnée par la plate-forme d'écoute et de soutien téléphonique de la DGFIP en cas d'appels sur des situations de conflit relationnel.

A l'occasion de la crise sanitaire, en sortie du premier confinement, la cellule de médiation a été force de proposition méthodologique dans la mise en place de retours d'expériences (RETEX) à destination des managers et des équipes de travail. Cela s'est concrétisé par l'élaboration, en partenariat avec la MASEE, d'un guide animateur et de fiches méthodologiques diffusés sur l'Espace du manager d'Ulysse Cadres et par l'animation de plusieurs RETEX (Centrale, Délégations, DISI). Les outils de webconférence (Webinaire) ont pu être utilement mis en œuvre pour en informer les futurs animateurs dans le réseau (cf fiche n°2 au présent dossier CNS CVT).

Dans le cadre du Mois de l'innovation publique organisé par la Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP), la cellule de médiation a présenté les RETEX lors d'un Webinaire dispensé le 26 novembre 2020 au profit des directions de la RIF à l'occasion des Midis à Paris (événement de la DRFIP 75).

3. Les actions de communication et de sensibilisation à la médiation

La cellule a contribué activement à la mise en place par l'IGPDE d'un cursus de formation interne ouvert dorénavant au domaine de la médiation interne au sein des équipes de travail. Ce cursus démarré à l'automne 2019 contribue à diffuser la culture de la médiation au sein de la DGFIP.

Elle a également participé à différents événements au sein du réseau : réunions de directeurs en Délégation, séminaires de cadres, collèges de chefs de service, réseau des assistants de prévention.

Comme les années précédentes, la cellule de médiation est intervenue à l'automne 2019 auprès des cadres participant aux cycles de formation RH : nouveaux IP-IDIV et chefs de PPR et responsables RH nouvellement affectés. Cette action n'a pu être reconduite en 2020 en raison du contexte sanitaire avec le report de ces formations.

La Délégation Île de France a accueilli le séminaire annuel du Club des médiateurs internes en septembre 2019 permettant de travailler sur une approche systémique de la médiation. Le Club a maintenu partiellement ses rencontres ou ateliers en format visio tout au long de l'année 2020.

II. Perspectives d'actions 2021

L'année 2021 sera marquée par le besoin d'adaptation de la communication de la cellule et de la pratique de médiation en utilisant les moyens technologiques d'échanges à distance quand c'est nécessaire et sans dégrader le service rendu.

Si une partie des opérations de médiations peuvent être conduites à distance avec les moyens de visioconférence (présentation du dispositif et entretiens individuels), les rencontres de médiations collectives nécessitent le présentiel. L'utilisation de ces technologies nécessite de s'assurer que le principe de confidentialité des échanges, essentiel à la médiation, n'est pas remis en cause.

Par ailleurs, à l'instar d'autres structures, la cellule prévoit le recours aux Webinaires pour ses actions de formation et de communication en direction du réseau.

1. Mettre en place un réseau de médiateurs

La médiation est aujourd'hui, pour l'essentiel, une activité réalisée par l'administration centrale. Le nombre de cas se prêtant à une médiation, la nécessaire rapidité d'intervention, la diversité des activités de la cellule plaide pour un déploiement de ces missions au sein du réseau.

La construction en cours d'un réseau de médiateurs en interrégions, piloté par la cellule de médiation, permettra de répondre à ce besoin tout en garantissant les principes d'extériorité et d'indépendance des médiateurs, très appréciés dans les évaluations et essentiels au succès du dispositif. Afin de faire face à la demande et de maintenir la réactivité de la cellule, une action de renfort des ressources disponibles a été engagée depuis un an:

- la formation de médiateurs au sein du réseau, avec des cadres confirmés qui exercent des missions de médiation à temps partiel, sous le pilotage de la cellule de médiation, tout en conservant leur affectation (trois formés en 2020 et deux le seront en 2021).
- le renfort de la cellule par la voie contractuelle pour une durée de deux ans.

2. Développer les actions d'accompagnement des collectifs de travail

L'offre de service en matière d'accompagnement à l'aspect relationnel du contrôle fiscal va se poursuivre en 2021 selon des modalités à définir avec le métier et l'ENFIP en fonction du contexte sanitaire. Une réflexion est engagée pour expérimenter la tenue d'ateliers structurés d'échange de pratiques en mode visio pour le premier semestre 2021 auprès des interrégions qui le souhaiteraient.

La cellule poursuivra sa participation aux actions de soutien managérial engagées par la Mission d'Accompagnement des Cadres, le Service RH et l'ENFIP : formation des cadres, information des services RH, communications sur la médiation, la communication et la gestion des conflits.

Par ailleurs, il est rappelé que la médiation est une démarche qui peut également être proposée en amont des changements d'organisation et d'environnement impactant les relations de travail (médiation de projet).

3. Préfigurer la médiation dans le domaine RH

Dans le cadre de la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019, les lignes directrices de gestion ministérielles prévoient l'expérimentation de la médiation dans le domaine RH en cas de contestation de certains actes de gestion dont le périmètre reste à définir.

Un projet de mise en place de cette expérimentation à la DGFIP est en cours de réflexion au sein du SRH, en liaison avec le médiateur du ministère de l'économie, des finances et de la relance (MEFR). Conçue comme une alternative au contentieux offerte aux agents comme à l'administration, elle peut contribuer à la recherche de solutions qui conviennent à l'ensemble des parties et apaisent les tensions.

Elle pourrait s'appuyer sur le réseau des médiateurs déjà existant selon des modalités à définir garantissant les principes d'indépendance de la médiation.

*

En conclusion, le dispositif de médiation répond à un besoin réel et permet notamment d'apaiser des situations de conflits hiérarchiques et interpersonnels au sein des équipes de travail.

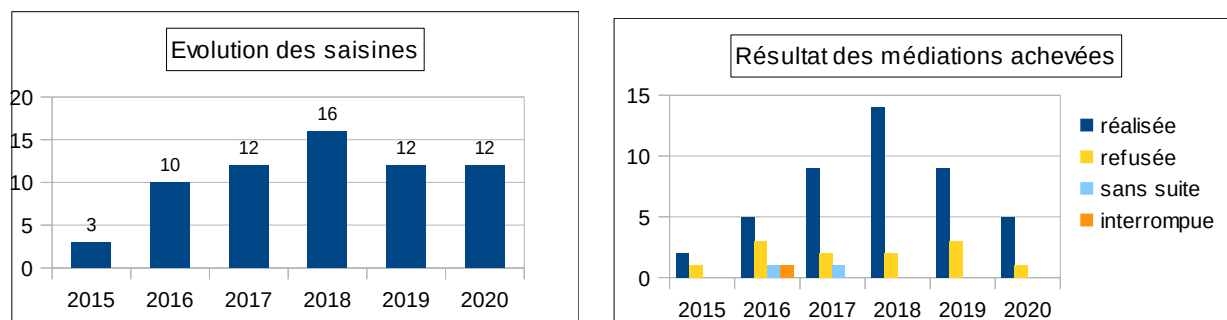
L'attention est portée sur l'intérêt de saisir la cellule dès le début des conflits et de diffuser cette culture de la médiation en prévention, par une meilleure connaissance du dispositif dans l'ensemble du réseau.

Par ailleurs, le retour d'expérience positif de cette forme de médiation constitue un atout pour la DGFIP pour la mise en place d'une expérimentation de la médiation en cas de contestation d'actes de gestion RH proposée dans les lignes directrices de gestion ministérielles.

Annexe :

I. bilan quantitatif

Une stabilisation des sollicitations



Après une évolution croissante constatée en 2017 et 2018, les sollicitations tendent à se stabiliser en 2019 et 2020. Ce chiffre ne reflète pas complètement la réalité de l'activité de la cellule caractérisée par la complexité de certaines interventions (collectif important, pluralité des conflits, diversité des actions de soutien etc). Il est noté également que le nombre de saisines s'est maintenu malgré la suspension des activités de médiation lors du premier confinement du printemps 2020.

Les 65 demandes d'intervention et les nombreuses sollicitations pour avis et conseils enregistrées au 31 décembre 2020 réparties sur le territoire sont représentatives des structures de la DGFIP : directions départementales, directions nationales ou spécialisées et services centraux.

Le nombre de médiations réalisées s'accroît depuis la mise en place de ce dispositif et dépasse les 75 % des interventions ces quatre dernières années.

Cependant, le recours à la médiation reste encore trop tardif et l'ampleur des tensions relationnelles sur la durée constitue le facteur principal des refus de rencontres en face à face.

Les 59 interventions clôturées fin décembre 2020 ont donné lieu à 575 entretiens individuels et à 96 rencontres en médiation, dont 49 interpersonnelles et 47 collectives.

Typologie des situations

Plus de 75 % des situations de conflits concernent directement l'encadrement de proximité pour des collectifs de travail de moins de 20 agents. Les demandes portent sur toutes les unités et domaines d'activité dont près de 60 % concernent des SIP (15), des trésoreries (15) et des brigades de vérification (7).

Allongement de la durée des interventions

Malgré un allongement de la durée des interventions constaté depuis 2018, et accentué par le contexte sanitaire de 2020, près de 60 % des interventions ont pu être réalisées en moins de 3 mois avec un nombre limité à 4 déplacements.

Cette amplitude reste acceptable et conforme à la pratique de médiation conventionnelle.

Elle traduit les contraintes à prendre en compte pour organiser des rencontres collectives (absences, continuité de service, calendrier de travail, intervention en co-médiation...) ainsi que le temps nécessaire aux personnes pour s'approprier le dispositif entre les entretiens individuels et la rencontre de médiation.

II. Bilan qualitatif

Afin d'évaluer le dispositif de médiation, le questionnaire d'évaluation mis en place en 2018 sur la période 2016/2017, a été reconduit en 2019 sur les interventions menées en 2018 et 1^{er} semestre 2019¹.

Envoi questionnaire	2019		2018	
Population interrogée	sollicitations	réponses	sollicitations	réponses
Directions	17	14 (82,4%)	24	22 (91,7%)
OS	48	16 (33,3%)	48	22 (45,8%)
Agents ayant participé à une médiation	128	102 (79,7%)	95	53 (55,8%)

¹ En raison de la crise sanitaire de 2020, aucune évaluation n'a été réalisée sur les médiations les plus récentes.

En 2019, il faut souligner un accroissement significatif des réponses des participants à une médiation (+29 points) et une baisse pour les autres interlocuteurs d'environ dix points.

La méconnaissance du dispositif de la part des agents tend à se réduire. Si près de 80 % des personnes interrogées n'en avaient pas entendu parler lors de la première enquête, elles étaient encore 55,8 % dans ce cas après 4 ans d'existence de la cellule de médiation.

Un dispositif reconnu

Le bien-fondé du dispositif de médiation interne à la DGFIP est confirmé :

- Le dispositif de médiation est toujours jugé utile pour la DGFIP par l'ensemble des interlocuteurs et son internalisation constitue plutôt un avantage ou est sans incidence pour 85,7 % des directions (86,3% en 2017) et 64,7 % des participants (71,7% en 2017) mais seulement pour 25 % des représentants des organisations syndicales (50 % en 2017) avec une forte majorité de « sans réponse ».
- Pour autant, le recours à un tiers extérieur à la direction est toujours considéré comme un avantage pour 93 % des directions, 74,5 % des participants et 87,5 % des représentants des organisations syndicales.
- Pour l'ensemble des personnes interrogées, la phase de présentation a permis de répondre aux interrogations et tous les principes déontologiques de la médiation (confidentialité, impartialité, neutralité, indépendance) ont été respectés par les médiateurs.

Les effets de la médiation sur le problème initial sont cependant diversement appréciés :

- Du point de vue des directions, le dispositif a répondu à la problématique (71,4%) avec des effets positifs pour le service concerné (85,7%) et pour l'équipe de direction elle-même (42,8%). La moitié d'entre elles solliciterait plus rapidement la médiation dans une situation similaire.
- 50,9 % des participants considèrent que la proposition de médiation était appropriée à la situation. Son effet positif est plus ressenti pour soi que pour l'entourage.
- *A contrario*, pour 68,7 % des représentants des organisations syndicales, la médiation n'a pas répondu à la problématique. Néanmoins, 75 % des OS la préconiseraient.

Pour tous, le caractère trop tardif des saisines par les directions est invoqué comme un facteur important.

Des relations avec les médiateurs jugées positives

Les directions (87,5%) comme les représentants locaux des personnels (75%) sont satisfaits des échanges avec les médiateurs et de leur association dans la démarche. Les agents ayant participé à une médiation confirment l'importance du cadre nécessaire en réunion de médiation (82,3 %). Selon eux, les médiateurs avaient respecté le cadre annoncé (72,5 %), su créer un climat de confiance (66,6 %) et faciliter les échanges (67,6 %).

Par ailleurs, 80 % des agents ayant participé à un entretien préparatoire le juge nécessaire et adapté tant sur le cadre que dans la durée.

En revanche, ils sont plus réservés sur le moment où la médiation a été organisée. Seuls 46 % estiment que la médiation a été organisée au bon moment. Ce constat est appuyé par les commentaires relatifs au recours tardif au dispositif.

Les actions post médiation

L'utilité des restitutions (ou accords de médiation) transmises par les médiateurs aux destinataires désignés par les participants est moyennement appréciée (46 % des participants et 50 % des directions) alors que le suivi dans les deux à trois mois, proposé aux participants et à la direction à l'issue de l'intervention, est approuvé par plus de 66 % des interlocuteurs interrogés.

Synthèse des commentaires

a) Points forts

- pour les directions : l'extériorité des médiateurs, la réactivité et la disponibilité de la cellule ; les principes déontologiques ; l'approche humaine et l'écoute ; le professionnalisme des intervenants ; l'association de la direction et des partenaires institutionnels.

- pour les représentants des organisations syndicales : les principes déontologiques de la médiation ; l'extériorité des médiateurs par rapport à la direction locale ; le professionnalisme des médiateurs ; une cellule dédiée ; la réactivité.
- pour les participants à une médiation : l'intervention rapide après la saisine ; l'extériorité du médiateur au service et à la direction ; une cellule dédiée à cette mission ; le respect et l'écoute ; l'instauration d'un climat de confiance ; la restauration d'un climat de travail plus serein.

b) Axes d'amélioration

- pour les directions : une saisine plus rapide pour éviter que le problème ne soit enkysté ; un suivi sur le long terme de l'action post médiation ; la durée globale de la médiation ; des propositions de pistes de solutions par la cellule de médiation.
- pour les représentants des organisations syndicales : une meilleure connaissance des directions et des services sur le rôle de la cellule de médiation ; une sensibilisation des RH sur l'existence de la médiation comme outil pour traiter les conflits ; un recours plus rapide à la cellule de médiation ; une possibilité de saisine ouverte à d'autres personnes, collectifs et organisations syndicales.
- pour les participants à une médiation : simplifier les modalités de saisine pour une meilleure connaissance du dispositif ; le recours trop tardif ; le suivi et la réalité des actions issues de la médiation ; les moyens d'action en cas de refus de médiation ; l'absence de traitement satisfaisant des situations de harcèlement et de violences internes.

Les résultats détaillés de chacun des trois questionnaires sont disponibles en version PDF auprès de la cellule de médiation.