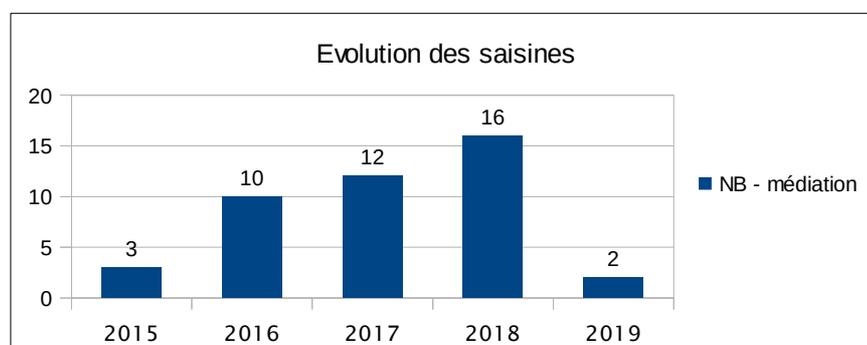


**COMITÉ NATIONAL DE SUIVI DU PLAN D' ACTIONS
SUR LES CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL
DU 21 MAI 2019**

Bilan d'activité de la cellule de médiation sociale au 1^{er} mars 2019

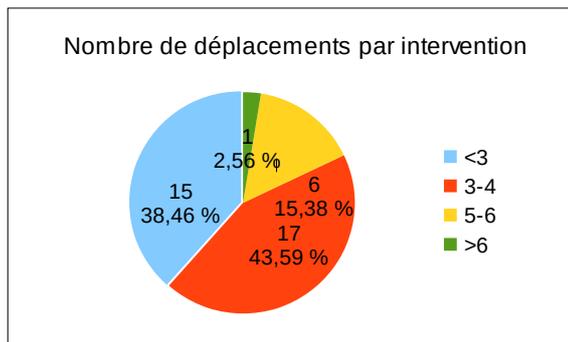
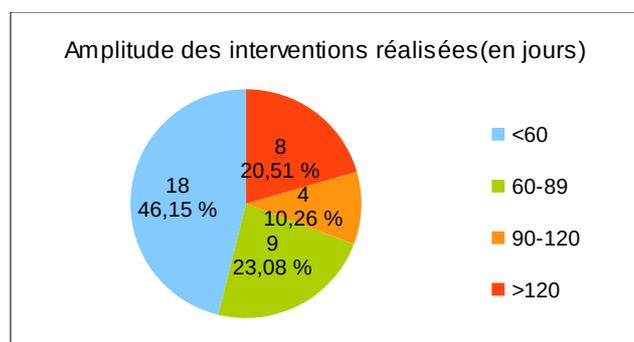
1. Bilan quantitatif - Une augmentation constante des sollicitations



L'évolution croissante des sollicitations constatée en 2017 s'est confirmée en 2018 avec une augmentation de plus de 33 % de demandes par rapport à l'année précédente.

Les 43 demandes d'intervention concernent l'ensemble du territoire, interrégions, directions nationales et spécialisées et services centraux.

1.1. Allongement de la durée des interventions



L'augmentation des demandes constatée en 2018 a créé des tensions sur la disponibilité de la cellule générant ainsi un allongement de la durée de ses interventions.

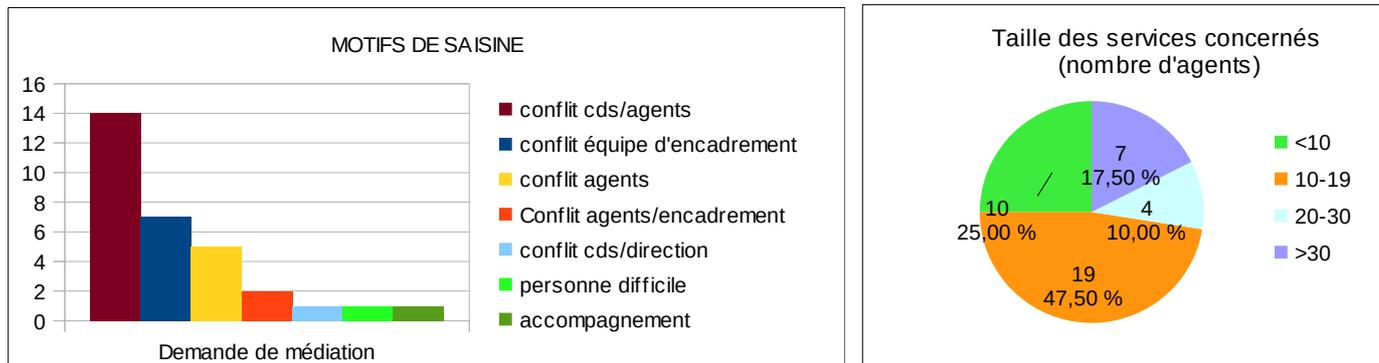
Lorsque le collectif en présence est supérieur à 8/10 personnes, l'intervention en co-médiation est nécessaire à une qualité d'écoute et d'échange optimale.

Néanmoins, 69 % des interventions ont pu être réalisées en moins de 3 mois avec un nombre limité à 4 déplacements.

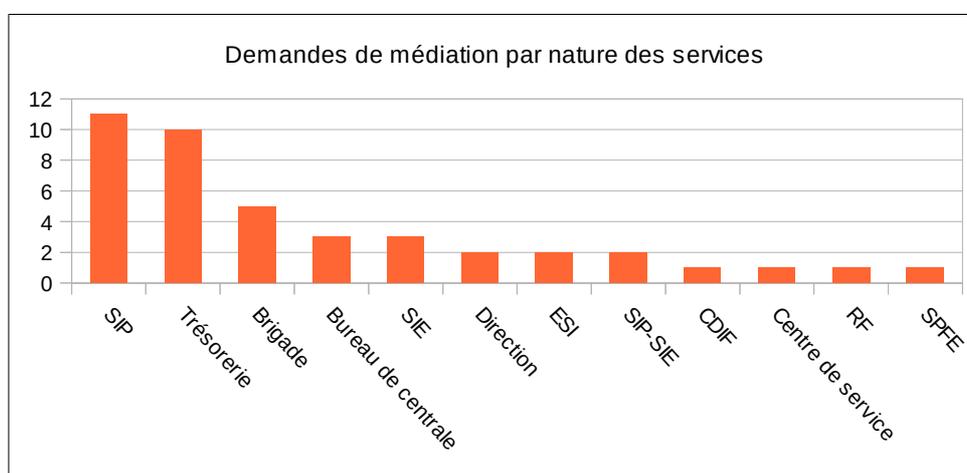
Cette amplitude reste acceptable et conforme à la pratique de médiation. Elle traduit les contraintes à prendre en compte pour organiser des rencontres collectives (absences, continuité de service, calendrier de travail...) ainsi que le temps nécessaire aux personnes pour s'approprier le dispositif entre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

1.2. Typologie des situations

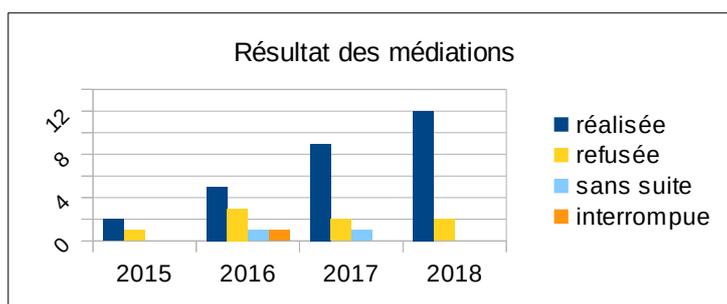
Près de 75 % des situations de conflits concernent directement l'encadrement de proximité.



La moitié des saisines concernent des SIP et des trésoreries, structures les plus nombreuses à la DGFiP. Plus de 70 % des interventions (28) concernent des unités de moins de 20 agents, reflétant la configuration du réseau.



1.3. Des résultats en progression



Le nombre de médiations réalisées s'accroît depuis la mise en place de ce dispositif et concernent 85 % des interventions conduites en 2018.

L'antériorité du dispositif permet de réduire les appréhensions qui ont pu être constatées au démarrage de la mission. Cependant, le recours à la médiation encore trop tardif en cas de tensions relationnelles constitue le facteur principal des refus de rencontres en face à face.

Les 39 interventions clôturées ont donné lieu à 363 entretiens individuels et à 59 rencontres dont 36 interpersonnelles et 23 collectives.

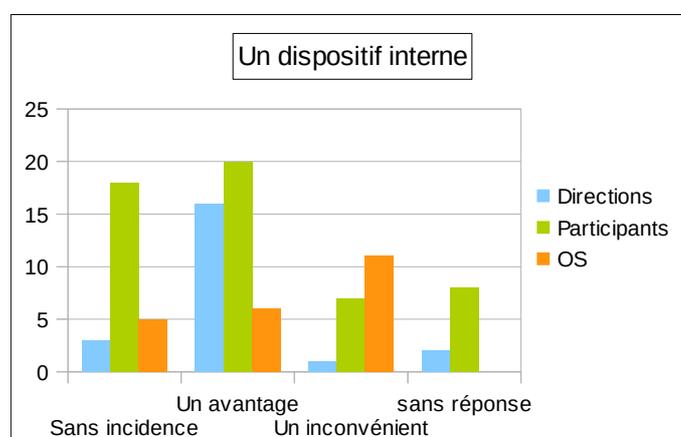
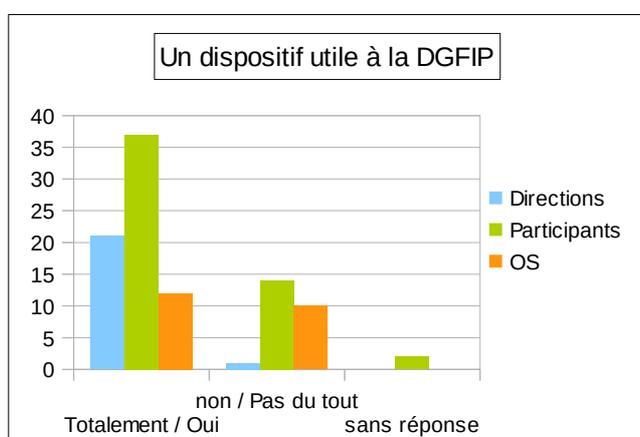
2. Bilan qualitatif – Une première évaluation du dispositif

Afin d'évaluer le dispositif de médiation sur la période 2016-2017, un questionnaire a été adressé à 24 directions, 48 représentants des organisations syndicales locales rencontrés et 95 agents ayant participé à une médiation.

Population interrogée	sollicitations	réponses	% réponses
Directions	24	22	91,7%
OS	48	22	45,8%
Agents	95	53	55,8%

L'enquête met en lumière une méconnaissance importante du dispositif de la part des agents : près de 80 % des personnes interrogées n'en avaient pas entendu parler et près de 90 % ne le connaissaient pas. Ce constat est lié à la période couverte par l'enquête qui correspond au début des interventions de la cellule.

2.1. Un dispositif conforté



Le dispositif de médiation est jugé utile pour la DGFIP par l'ensemble des interlocuteurs (94,5% des directions, 69,8 % des participants et 54,5 % des représentants des personnels).

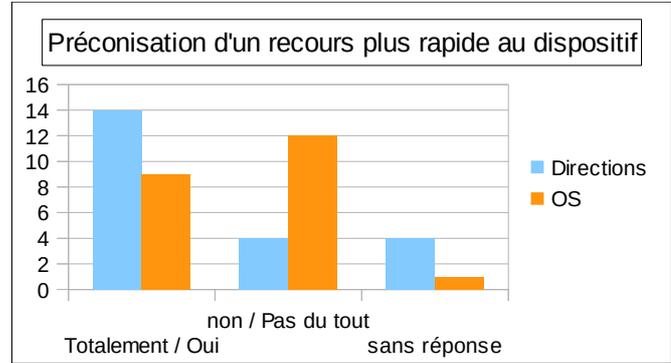
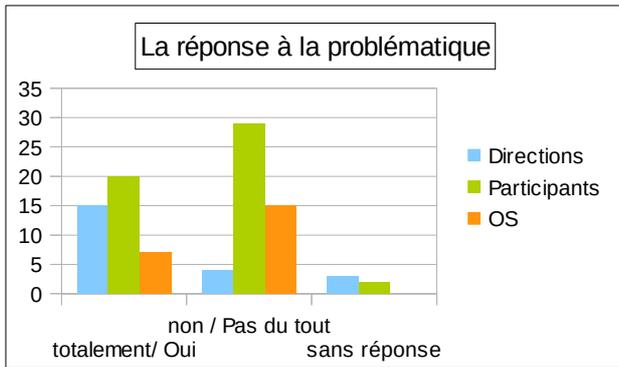
De plus, son internalisation constitue plutôt un avantage ou est sans incidence pour les directions (86,3%), les participants (71,7%) et les OS (50%) .

Pour 72,5 % des participants, le fait que les médiateurs soient extérieurs à leur direction locale est un critère positif supplémentaire.

- les principes déontologiques de la médiation (confidentialité, impartialité, neutralité, indépendance, respect de la personne) sont importants pour l'ensemble des directions interrogées et ont influencé une majorité des participants (64%) pour s'inscrire dans la démarche. Pour l'ensemble des interlocuteurs, tous les principes énoncés ont été respectés par les médiateurs.
- les effets de la médiation sur le problème initial ont été différemment appréciés :

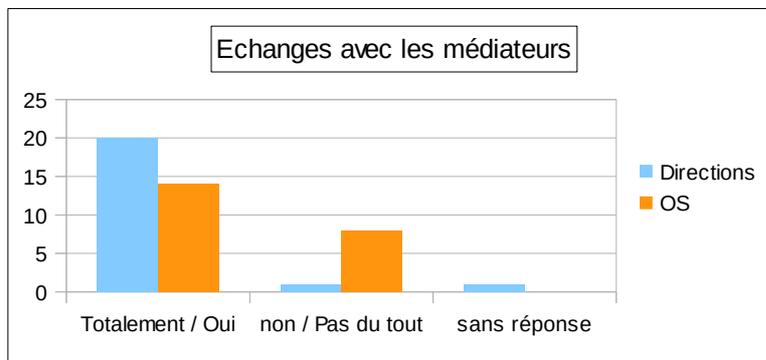
Du point de vue des directions, le dispositif a répondu à la problématique (68,2%) avec des effets positifs pour le service concerné et pour l'équipe de direction elle-même (59%). Une majorité d'entre elles (63,6%) préconiserait plus rapidement la médiation dans une situation similaire.

A contrario, selon 56,8 % des participants interrogés et 68,2 % des représentants des organisations syndicales, la médiation n'a pas répondu à la problématique. Néanmoins, 40 % des OS la préconiserait. Les observations citées dans le paragraphe 4 en précisent les motifs et indiquent principalement le caractère trop tardif des saisines par les directions.



2.2. Des relations avec les médiateurs jugées positives

Les directions (90,9%) comme les représentants locaux des personnels (63,6%) sont satisfaits des échanges avec les médiateurs, tant en ce qui concerne les informations sur l'avancement du processus que leur association dans la démarche.

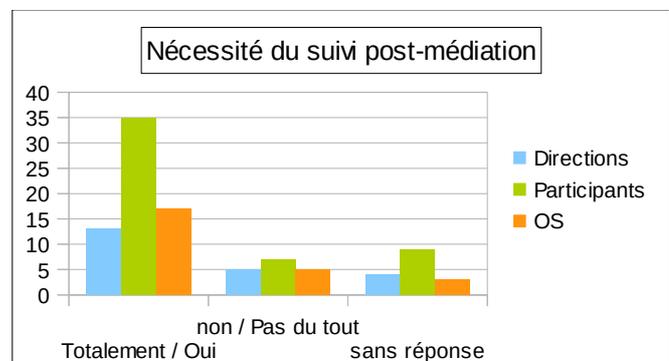
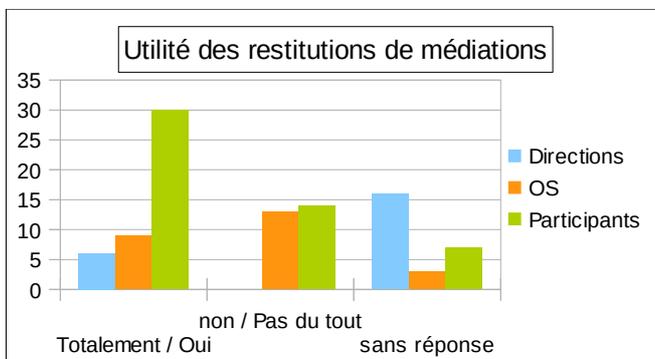


Pour une grande majorité des directions, les échanges ont répondu à leurs attentes (95%) et ont eu des incidences sur les actions qu'elles ont engagées (68,5%).

Concernant les participants à une médiation, l'action des médiateurs a été jugée positive. Les participants ont considéré que les médiateurs avaient respecté le cadre (81 %), su créer un climat de confiance (70 %) et facilité les échanges (68 %).

2.3. Les actions post médiation

Les restitutions (ou accords de médiations) sont transmises par les médiateurs aux destinataires désignés par les participants. Si elles sont jugées nécessaires par l'ensemble des interlocuteurs, leur utilité est différemment appréciée.



Un suivi dans les deux à trois mois est également proposé aux participants et à la direction à l'issue de l'intervention. Ce suivi post médiation est plébiscité par plus de 66 % des interlocuteurs interrogés.

2.4. Synthèse des commentaires

a) Points forts

- pour les directions : la réactivité et la disponibilité de la cellule, les principes déontologiques de la médiation, l'externalisation du processus, l'approche humaine et l'écoute, le professionnalisme des intervenants, l'information de la direction et l'association des partenaires institutionnels;
- pour les représentants syndicaux : l'extériorité des médiateurs par rapport à la direction locale, l'opportunité et la liberté de s'impliquer dans le processus, la neutralité qui optimise l'expression des agents;
- pour les participants à une médiation : l'intervention rapide, l'extériorité du médiateur au service et à la direction, l'écoute, l'impartialité du médiateur qui met en confiance, facilite l'expression et aide à la prise de conscience, sans jugement.

b) Axes d'amélioration

- pour les directions : les actions à mener vis-à-vis des agents en difficulté qui ont fait le choix de ne pas participer à la médiation, le suivi post médiation et la clôture de l'intervention, l'acclimatation des managers à ce type de démarche, les actions à mener au-delà du temps de la médiation;
- pour les représentants syndicaux : les saisines trop tardives («ne pas attendre le point de non retour»), le suivi post médiation quelques mois après pour en évaluer l'effet, l'implication de l'encadrement pour prendre en compte que les tensions ne sont pas réglées;
- pour les participants à une médiation : 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.

2.5. Suites apportées

- depuis l'enquête, deux Actu-RH sur Ulysse et Ulysse Cadres ont été publiées en 2018. Les actions de communication de la cellule se sont poursuivies dans les délégations et les directions ainsi qu'à l'occasion des formations de cadres ;
- une nouvelle version du guide de médiation, publiée en décembre 2018, a renforcé la partie post médiation en précisant les actions attendues des directions à la fin de l'intervention du médiateur, et la possibilité d'un bilan avec le service sur la base du volontariat et si la situation le justifie. Une description des situations sources de conflits les plus fréquemment rencontrées a été ajoutée en annexe du guide, en réponse à la demande exprimée ;
- s'agissant des saisines trop tardives, des recommandations ont été émises auprès des délégués à l'occasion du bilan annuel et lors des interventions de la cellule de médiation devant les directeurs et les cadres dans leur parcours de formation RH ;
- la situation des agents en difficulté fait l'objet d'un examen partagé avec les directions en actionnant les acteurs de prévention locaux ainsi que les bureaux de centrale si besoin ;
- au plan national, les actions à conduire face à des constats de violences internes font l'objet d'une réflexion avec le bureau RH-2B chargé du traitement des situations de harcèlement et le bureau RH-2C chargé du traitement des agents en difficulté et correspondant discrimination, diversité et égalité professionnelle pour la DGFIP.

2. Actions de formation et de communication

La cellule de médiation est intervenue en 2018 auprès :

- de l'Académie des cadres AFIPA, de la formation des nouveaux chefs de PPR ;
- à l'occasion des formations RH des nouveaux cadres entrants ou déjà en poste ainsi que des nouveaux responsables RH des directions ;
- des inspecteurs stagiaires sur les deux sites de l'ENFIP.

Sur proposition de la cellule de médiation, un accompagnement des vérificateurs à l'aspect relationnel du contrôle fiscal a été mis en place par un groupe de travail avec les directions spécialisées et nationales du contrôle fiscal, dans le contexte de mise en œuvre de la loi ESSOC.

Trois actions ont été retenues : une sensibilisation des vérificateurs débutants, l'expérimentation d'ateliers d'échange de pratiques entre pairs et une adaptation du stage CF500T sur la gestion des conflits. Ce projet piloté par le service CF est mené avec la participation de la cellule de médiation, la MAS2E et l'ENFIP.

Le Club des médiateurs internes, dont la cellule est membre, poursuit ses rencontres trimestrielles. Il a organisé un séminaire d'une journée pour échanger sur la pratique de la médiation interne au sein de l'institution. Le nombre de nouvelles adhésions croît régulièrement, le club représentant à ce jour une trentaine d'entreprises et administrations totalisant plus d'un million de salariés.

3. Perspectives 2019

Afin de faire face à la demande et de maintenir la réactivité de la cellule, une réflexion est en cours sur le recours à des médiateurs au sein du réseau. Il s'agirait de cadres confirmés et formés à la médiation qui exerceraient une mission de médiateur à temps partiel, sous le pilotage de la cellule de médiation, tout en conservant leur affectation.

La demande d'une formation interne à la médiation a donné lieu à un atelier d'échanges avec l'IGPDE le 28 février pour recenser les besoins des ministères et structures de la sphère publique en vue de l'élaboration d'un nouveau cahier des charges au premier semestre 2019.

La Délégation Ile de France accueillera le prochain séminaire du Club des médiateurs par l'intermédiaire de son FiPLab le 25 septembre prochain.

Un nouvel envoi de questionnaires d'évaluation sera adressé au cours du deuxième trimestre 2019 aux personnes concernées par les médiations menées en 2018.

En conclusion, le dispositif de médiation répond à un besoin réel. Il permet notamment d'apaiser des situations de conflits hiérarchiques et interpersonnels dans l'ensemble du réseau.

L'attention est appelée sur l'intérêt de saisir la cellule de médiation dès le début des conflits.