

# LE DISPOSITIF DE MÉDIATION SOCIALE À LA DGFIP

- GUIDE -

# Sommaire

<b>Préambule</b>	<b>p. 3</b>
I – Les objectifs, le champ et le périmètre de la médiation sociale	p. 4
II – Le cadre d'intervention	p. 5
III – Les conditions et modalités de saisine du médiateur	p. 6
IV – La méthode d'intervention	p. 7
V – Les principes attachés à l'intervention de la médiation	p. 9
VI – Le rôle et la responsabilité des cadres dirigeants	p. 9
VII – L'information des organisations syndicales	p. 9
<b>Annexes</b>	
Annexe I – Qui, comment et quand recourir à la médiation sociale pour résoudre un conflit ?	p. 10
Annexe II – Les conditions pour réussir	p. 11
Annexe III – Les limites de la médiation	p. 13
Annexe IV – Fiche de saisine du médiateur pour une intervention de la cellule médiation nationale en cas de conflit (modèle)	p. 14

# PRÉAMBULE

Depuis 2009, la DGFIP a mis en place un dispositif en vue d'améliorer les conditions de vie au travail autour d'un ensemble d'outils de veille et d'écoute : le tableau de bord de veille sociale, le Duerp, le baromètre social, les espaces de dialogue. A l'expérience, il est apparu nécessaire de les compléter pour agir en cas de situation dégradée pouvant aller jusqu'à la conflictualité interpersonnelle remettant en cause le bon fonctionnement du service. Pour traiter ces situations, l'encadrement peut ressentir un besoin de soutien externe pour trouver des solutions. C'est pourquoi un dispositif de médiation sociale a été expérimenté.

En prenant appui sur plusieurs expériences concrètes, le dispositif de médiation sociale à la DGFIP a ainsi été présenté aux organisations syndicales lors des séances du Conseil national des Conditions de vie au travail du 9 juillet 2014 et du 11 février 2015.

Le dispositif prend appui sur une **cellule de médiation nationale** composée de cadres formés à ce type d'intervention.

La médiation sociale est un outil complémentaire des autres outils de prévention des risques psychosociaux. Elle intervient de façon opérationnelle pour déterminer l'origine, la cause de l'apparition de certaines situations de conflictualité interpersonnelle et sociale, mais aussi pour aider au règlement de ces conflits. Recourir à la médiation ne constitue pas un constat d'échec mais un acte naturel de management, pour traiter des situations complexes qui nécessitent un appui extérieur.

Le présent guide a pour objet d'informer les directions territoriales et les services d'administration centrale, les acteurs sociaux et en santé au travail, les représentants du personnel, les agents et cadres, sur le dispositif, ses modalités de mise en œuvre et de suivi, et permettre que cet outil soit un véritable outil de soutien.

# I – LES OBJECTIFS, LE CHAMP ET LE PÉRIMÈTRE DE LA MÉDIATION SOCIALE

## 1 – Les objectifs

La médiation sociale vise à améliorer la qualité des relations de travail et contribuer, à côté des autres outils d'amélioration des conditions de vie au travail, à la prévention des risques psychosociaux.

Elle vise également à apporter un soutien au management (centrale, directions, chefs d'unité, cadres de proximité) et aux agents, en appréhendant les situations interpersonnelles complexes, et aider au règlement amiable des conflits au sein d'un collectif de travail.

## 2 – Le champ d'intervention

Pour atteindre ces objectifs, elle intervient :

- soit à l'occasion d'une situation de relations interpersonnelles fortement dégradées pour résoudre un conflit collectif, par la recherche de solutions partagées ;
- soit en anticipation dans le but de mettre en exergue les éléments humains et environnementaux d'une situation professionnelle en évolution.

### a/ En cas de situation conflictuelle

La médiation vise à l'amélioration de l'existant en venant éclairer une situation de relations interpersonnelles difficiles, en s'intéressant, au-delà de situations individuelles, à l'ensemble des éléments composant l'environnement professionnel, puis en effectuant des suggestions et /ou en tentant d'aboutir à un compromis en vue d'améliorer la situation d'une façon durable. Par exemple : une situation très dégradée entre des personnes, cadres et/ou agents d'un même service qui nécessite une écoute objective.

### b/ En accompagnement du changement

Il s'agit de mener une étude sur une ou plusieurs structures, sur un métier donné, sur une « population donnée », pour anticiper les conséquences d'un changement d'environnement externe ou interne

Cette démarche innovante, réservée à des projets d'ampleur nationale et exceptionnellement locale, prend appui sur un diagnostic de l'existant dans toutes ses composantes : activité, organisation, environnement humain et physique. Elle se différencie des démarches (enquêtes, expertises) pouvant être initiées dans le cadre du champ d'action des CHSCT.

Par exemple : création de nouveaux services, ou évolution informatique structurante,...

## 3 – Le périmètre

La médiation sociale s'adresse à tous les services placés sous l'autorité du Directeur Général .

Ce dispositif s'applique uniquement à des situations collectives complexes :

- l'organisation existante dans les services RH, en direction et en administration centrale (agents en difficulté, harcèlement, entretien professionnel, discipline..) permet de traiter les situations individuelles ;
- les situations de conflit entre deux agents, deux cadres et/ou agent et cadre, doivent pouvoir se traiter au quotidien dans les services avec l'aide des directions, sauf si l'impact réel sur le collectif de travail entraîne un dysfonctionnement global du service.

Par conséquent, le dispositif de médiation sociale concernera strictement l'analyse et le traitement de situations collectives, plus complexes et qui nécessitent une expertise et une démarche plus professionnalisée d'écoute.

## II – LE CADRE D'INTERVENTION

### 1 - Les finalités et les apports de la médiation

Les demandeurs doivent bien appréhender la situation avant de saisir la cellule de médiation nationale pour s'assurer qu'elle répond bien au contexte du service concerné.

En effet, la médiation est une méthode pour parvenir à abaisser la conflictualité potentielle ou avérée dans un ou plusieurs services. Elle doit permettre de faire émerger des solutions collectives acceptées portant sur les relations de travail et/ou l'organisation des missions.

Elle n'a pas vocation à traiter une situation individuelle, hors du collectif de travail. Si c'était le cas, le médiateur ferait prendre en charge cette situation par les structures et services compétents.

Le médiateur n'est pas un arbitre hiérarchique. Il cherche uniquement par l'écoute à faire surgir les meilleures solutions, dont la réussite dépend ensuite des acteurs de la direction et du service concerné.

### 2 - La médiation n'est pas une voie de recours

La médiation ne peut servir de support pour une action en cours ou à venir de type « juridique ».

Le médiateur n'a pas vocation à se substituer ou se transformer en chambre d'appel de décisions purement juridiques. Les saisines pour un problème d'évaluation, de mutation, d'avancement, etc sont traitées par les services existant d'ores et déjà en matière de ressources humaines, et dans le cadre des organismes prévus à cet effet avant contentieux (CAP L et N) ou dans un cadre contentieux.

A cet égard, il est précisé que les renseignements recueillis lors d'une intervention de médiation restent totalement confidentiels et ne peuvent servir de pièce de procédure, voire d'appui pour une procédure et seront détruits dès la fin de l'opération de médiation.

## 1 - Les demandeurs

- **Dans une situation de conflits interpersonnels ou d'un service confronté à des difficultés de fonctionnement** : la demande de médiation sera effectuée par une direction du réseau ou un sous-directeur en Centrale, à l'initiative par exemple d'un cadre dirigeant, d'un cadre chef de service ou d'unité, un (ou des) cadre(s) ou des agent(s), il peut s'agir aussi d'un acteur de santé sécurité au travail qui signale à la direction une situation. Les représentants des personnels pourront également intervenir pour demander une mission de médiation via la direction.
- **En accompagnement du changement** : la demande relève en général de l'administration centrale. Elle peut être sollicitée par un Délégué du Directeur général ou plusieurs directions.

**Par ailleurs, une demande d'intervention de la cellule de médiation peut émaner directement du directeur général, du directeur général adjoint ou du chef de service des ressources humaines**

## 2 – Formalisation et instruction de la demande

### a/ Formalisation de la saisine

La demande de médiation est envoyée à la cellule de médiation nationale via la direction locale.

La saisine s'effectuera à l'aide du formulaire joint en annexe IV.

En cas de saisine directe éventuelle du médiateur national, la demande sera retransmise immédiatement auprès de la direction concernée pour avis.

### b/ Instruction

Sur la base des éléments transmis et complétés si besoin par un échange avec les responsables de service concerné, avec la direction, la cellule de médiation confirme la suite donnée à la demande.

Au cours de l'instruction, la cellule de médiation s'assure que toutes les autres solutions ont été préalablement tentées (rencontres avec les agents et les cadres, visites sur place, mobilisation des acteurs sociaux,...)

Lorsque l'intervention est confirmée, le médiateur s'assure qu'un nombre significatif d'agents acceptent la démarche, condition pour aboutir à une issue positive.

Dans tous les cas, le médiateur social s'entretiendra avec la direction locale, voire le responsable du bureau ou de la mission, s'il s'agit de l'administration centrale, pour connaître ce qui a déjà été tenté. Il effectuera un premier diagnostic à partir notamment du contenu des différents outils CVT et réactions sociales éventuelles. Il veillera à faire rechercher en premier lieu une solution au niveau local si ce niveau d'intervention n'a pas encore été tenté.

Sur le principe, toute demande sera étudiée. Néanmoins, il faut préciser que, dans le cas d'une demande faisant suite à accidentologie, le médiateur interviendra de façon subsidiaire et complémentaire, au regard des décisions éventuelles du CHSCT, si une enquête a été décidée.

En cas de refus d'intervention, la décision sera expliquée par le médiateur. Les raisons pourraient être par exemple l'attente des résultats d'une intervention préalable de la direction concernée, un refus manifeste des parties concernées.

## IV – LA MÉTHODE D'INTERVENTION

La médiation sociale reposera principalement sur :

- une analyse professionnalisée des situations de travail notamment au regard des RPS, des CVT ;
- une méthode professionnalisée d'écoute collective et individuelle ;
- des principes garantissant son fonctionnement et son efficacité (obligation de moyens, pas de résultats).

La méthode est adaptée en fonction de la nature de l'intervention, des services et du périmètre concerné.

### 1 – Intervention pour répondre à une situation de conflit

L'intervention est structurée de façon suivante :

- 1ère étape : étude du contexte et de la demande avec les demandeurs.
- 2<sup>ème</sup> étape : si la décision de lancement est prise, présentation de l'intervention aux cadres et agents du service concerné avec recueil de l'accord d'un nombre significatif d'agents favorables à la démarche ; information des organisations syndicales.
- 3<sup>ème</sup> étape : conduite de la médiation, mise en place de l'écoute individuelle<sup>1</sup> et collective s'il y a lieu, synthèse des propositions et validation par les participants à la médiation.
- 4<sup>ème</sup> étape : restitution des résultats de la médiation :

- La synthèse des propositions de solutions issues de la médiation est transmise par écrit à l'encadrement du service et à la direction.

Une présentation orale du diagnostic et de suggestions du médiateur est effectuée à l'encadrement et à la direction en respectant le caractère confidentiel des propos émis lors de l'écoute individuelle (sauf si accord de la personne).

Cette règle reçoit une exception : en cas de risque psychique majeur et de mise en danger, un signalement peut être fait auprès du médecin de prévention et du représentant RH.

- une restitution collective est faite aux agents hors de la présence de la direction;
- un échange avec la direction est organisé à l'issue de la restitution collective, afin que la direction puisse en tirer tous les enseignements pour élaborer un plan d'action et assurer un suivi de la situation.

- 5<sup>ème</sup> étape : les suites de la médiation

- le médiateur informera les acteurs concernés, sur les besoins de soutien de situations individuelles dont il aura eu connaissance lors de son intervention ;
- un suivi dans le temps est mis en place (direction et médiateur) pour s'assurer de l'effectivité des décisions prises et de la baisse de la conflictualité ;
- le médiateur effectue, si possible et si demande, un retour oral, devant les organisations syndicales locales ;
- en cas d'échec de la médiation, le médiateur en informe la direction qui décidera des mesures appropriées.

---

<sup>1</sup> En cas d'absence, il sera proposé aux personnes concernées un moyen adéquat (téléphone, ...) pour écouter leur témoignage et analyse de la situation.

## 2 – Réalisation d'une étude en accompagnement du changement

L'intervention dans ce cas comporte plusieurs phases clés :

- 1<sup>ère</sup> étape : étude de contexte avec les acteurs des services concernés (cadres dirigeants de la direction, services de l'administration centrale,...) et élaboration de cahier de charges d'intervention, adapté au périmètre de l'étude (nombre de services et de directions concernés, implantations sur le territoire, nombre d'agents, etc...) ;
- 2<sup>ème</sup> étape : lancement de l'étude avec la présentation aux cadres et agents des services concernés, aux organisations syndicales, de l'objectif de l'intervention et de la méthode ; puis, mise en place de l'écoute individuelle et collective par appel au volontariat (si nécessaire pour assurer une représentativité suffisante, un choix aléatoire sera proposé par le médiateur); le médiateur s'assurera, auprès des agents et cadres concernés, de la compréhension de l'objectif et de leur volontariat ;
- 3<sup>ème</sup> étape : rédaction de l'étude et élaboration de suggestions. Cette étude reste confidentielle dans un premier temps afin de permettre l'appropriation et l'élaboration d'un plan d'action, puis :
  - présentation aux commanditaires de l'étude. Ceux-ci s'appuieront sur les travaux pour élaborer un plan d'action relevant de leur seule responsabilité ;
  - présentation du diagnostic et des suggestions aux agents et cadres directement concernés dans le périmètre de l'intervention<sup>2</sup> ;
  - présentation aux organisations syndicales : celle-ci s'effectuera de façon adaptée au contexte et à l'organisation du dialogue social, et respectera la règle de confidentialité liée aux propos recueillis ;
  - le commanditaire (administration centrale ou direction locale) organise avec l'appui du médiateur, si elle le souhaite, la présentation de son plan d'action.

---

<sup>2</sup> Cette présentation ne pourra être assurée directement si le nombre de sites et de services concernés est trop conséquent. Une présentation serait alors uniquement effectuée aux organisations syndicales.



## V – LES PRINCIPES ATTACHÉS À L'INTERVENTION DE LA MEDIATION

Les principes attachés à la médiation et au médiateur ont une grande importance. Leur connaissance et leur respect sont essentiels pour emporter l'accord des commanditaires d'une médiation ainsi que des cadres et agents des services concernés.

Ces principes sont les suivants :

- **la liberté des parties à accepter la médiation** : l'acceptation d'un nombre significatif d'agents est nécessaire pour atteindre l'objectif ;
- **l'adhésion des parties sur l'objectif** : l'objectif de la médiation doit être très précisément expliqué dès lors que les modalités de vie collective au travail sont appelées à évoluer après la médiation ;
- **la responsabilité du médiateur sur le processus** : la mise en œuvre de la médiation nécessite un professionnalisme acquis par la formation et l'expérience. Les situations individuelles et collectives rencontrées doivent être au mieux analysées, replacées dans leur contexte, et tenir compte des éléments reçus à titre confidentiel. Le médiateur est ainsi seul à décider au vu de ces éléments de la méthode la plus adaptée pour atteindre l'objectif ;
- **l'indépendance** : le médiateur porte la responsabilité pleine et entière de ses analyses et suggestions. Son statut et son positionnement en administration centrale le mettent à même de faire face à toute situation avec le recul et l'indépendance nécessaires, en tenant compte de l'environnement ;
- **la neutralité du médiateur** : le médiateur ne marque pas de préférence à l'égard des parties ni à l'égard de telle ou telle solution. S'il doit faire preuve d'empathie lors des écoutes individuelles, il se doit de rester impartial en objectivant les situations.

## VI – LE RÔLE ET LA RESPONSABILITÉ DES CADRES DIRIGEANTS

Si la médiation débouche sur un accord des parties au niveau d'un service ou d'une équipe, les propositions de solutions émanant de la médiation, le diagnostic et les suggestions du médiateur, sont présentées au management concerné et à la direction, notamment lorsqu'elles nécessitent un engagement à ce niveau.

Le médiateur ne se substitue pas aux cadres dirigeants qui gardent la responsabilité de valider et de décider des actions locales et de leur mise en œuvre.

Un plan d'actions définissant le contenu, les modalités de réalisation et de suivi est élaboré par le responsable du service et la direction, sur leur périmètre de responsabilité respectif.

Par sa connaissance du service et à l'éclairage de la médiation, le cadre de proximité est un acteur de premier plan qui doit s'engager personnellement pour obtenir un retour rapide à des relations de travail apaisées au sein de son service.

## VII – L'INFORMATION DES ORGANISATIONS SYNDICALES

Elles sont informées des étapes du processus de la médiation, en amont, au regard de la méthode et en aval, des grandes lignes du diagnostic et des propositions de solutions. Ces éléments, fournis de façon orale, respecteront la règle de confidentialité des propos recueillis. Le médiateur, à son initiative, ou à la demande d'une ou de plusieurs organisation(s) syndicale(s), en amont de la médiation, a la possibilité d'entendre chacune d'entre elles sur le contexte. Il appartient à la direction et cadres dirigeants de présenter leurs décisions aux acteurs sociaux dans le cadre imparti au dialogue social, formel ou informel.

# Annexe I – Qui, comment et quand recourir à la médiation sociale pour résoudre un conflit ?

## 1 - Qui ?

Une demande est portée à l'initiative de l'équipe de direction (en administration centrale ou en direction territoriale ou spécialisée), d'un chef de service ou d'unité. Elle peut l'être aussi par un ensemble d'agents, les organisations syndicales.

Il peut arriver de façon exceptionnelle qu'un groupe d'agents, un chef de service ou d'unité dans une situation particulière, fasse remonter une demande de médiation sans passer par la Direction locale. Cette demande sera recevable en la forme mais la direction sera immédiatement informée pour avis.

La cellule de médiation peut être saisie directement par le directeur général, le directeur général adjoint ou le chef de service des ressources humaines si la situation d'un service le justifie.

## 2 – Comment ?

Avant de saisir la médiation, la direction effectue un premier diagnostic. Si les premières démarches montrent que le problème est important et ne peut être résolu au plan local, il convient de faire appel à la cellule nationale de médiation pour conseil et ou/ intervention.

La direction commanditaire de la saisine fournit alors une première analyse de la situation pour permettre une bonne connaissance de la situation sociale et de ses effets possibles.

## 3 – Quand ?

La complexité des relations interpersonnelles ne permet pas de prévoir l'évolution d'une situation conflictuelle de façon précise.

Il y a des alertes qui apparaissent tardivement ou des situations sociales qui se dégradent de façon abrupte à l'occasion d'un événement générant une forte réactivité collective.

Un premier diagnostic sera très utile, afin de juger du bon moment pour une intervention. Plus la situation de dégradation interpersonnelle dure, plus il sera difficile d'abaisser les postures, de faire oublier certaines paroles et prises de positions et de passer à un autre fonctionnement collectif.

Il est donc conseillé de recueillir l'avis de la cellule de médiation le plus en amont possible pour discuter des initiatives à prendre dans le but d'éviter une aggravation de la situation du service concerné.

## Annexe II – Les conditions pour réussir

### 1 - Dépasser la situation d'impasse en cas de conflit et faire appel au dispositif en confiance et sans instrumentalisation

Faire appel à la médiation en cas de conflit revient à faire connaître (publiciser) une situation de dégradation des relations sociales, en chercher la cause, et analyser des solutions écartées ou inabouties.

Il est ainsi humainement compréhensible, pour ceux qui ont des responsabilités au sein de la chaîne hiérarchique vis-à-vis des agents et des cadres, de ne pas envisager de faire appel, a priori, à une procédure qui marquerait, de fait, une forme d'incapacité à résoudre des difficultés.

De la même façon pour des agents ou des cadres, en situation de conflit interpersonnel, il peut être difficile de faire appel à un dispositif externe à une direction :

- d'une part, parce que la dégradation est telle qu'elle a figé les différentes « positions » en présence, que l'issue ne peut plus être perçue sans porter l'exigence d'obtenir « réparation et ou reconnaissance du bon droit », que la direction locale et/ou spécialisée a usé sa part d'intervention ;
- et d'autre part, en raison de la confiance à attribuer à un dispositif rattaché à l'administration centrale, pouvant intervenir, sur sa capacité à aider à dépasser une situation locale et notamment à rester indépendante lorsque le modèle « hiérarchique » est mis en cause.

En sens inverse, il y a aussi un risque d'instrumentalisation du dispositif, dans le but de porter « sur le devant de la scène » des responsabilités imputées, par exemple, à l'encadrement.

Il reviendra au médiateur de détecter cette possible dérive en amont ; la garantie sera apportée par la procédure et le rappel constant de l'objectif qui est l'acceptation par les parties de faire abaisser la conflictualité et que les acteurs eux-mêmes trouvent les solutions éventuelles.

Il faut faire en sorte que les conditions soient réunies :

- pour que l'encadrement tout au long de la chaîne hiérarchique ne se sente pas mis en difficulté, en risque de discrimination ou de « jugement » et puisse faire appel de plus en plus naturellement à ce dispositif, en tant qu'acte managérial de soutien, reconnu et encouragé par les plus hauts dirigeants de la DGFIP ;
- pour que les agents, les équipes, les encadrants, puissent éventuellement faire appel au dispositif en dehors de toutes pressions.

### 2 - La prise en charge des individualités suite à médiation ne doit pas être négligée

L'expérience montre qu'il y a lieu d'apporter un soutien à certaines personnes qui ont du mal à accepter de ne pas avoir obtenu « réparation » ou un soutien inconditionnel de leur hiérarchie, convaincues de détenir « la » vérité. Mais il faut éviter le risque de faire échouer les engagements pris dans un cadre collectif, par reproduction des errements anciens. Il faut donc rappeler que la médiation ne vise pas à juger mais à chercher une solution dans le fonctionnement même du système.

L'objectif principal est de parvenir à l'abaissement de la conflictualité et de retrouver les conditions pour « travailler ensemble ».

Les expériences de médiation ont montré qu'un suivi individuel doit parfois être mis en place en soutien dans les semaines et mois qui suivent la dernière phase d'intervention.

La médiation va faire apparaître des réactivités individuelles extrêmes dans le cadre de l'écoute. Cette réactivité, non régulée, est présente au quotidien et a imprégné parfois lourdement les relations hiérarchiques au sein du collectif, et avec la direction.

La hiérarchie elle-même ayant parfois pris parti dans un cadre conjoncturel précis, souhaitera avancer et venir sur des prises de positions différentes, adaptées.

Certains agents et cadres pourraient se sentir désavoués, ressentir un sentiment de culpabilisation, amplifié parfois par une réactivité individuelle qui met du temps à s'apaiser.

Un soutien individualisé, externe au service concerné, doit donc être mis en place en priorité pour la hiérarchie de proximité et les principaux protagonistes, en vue d'aider à dépasser la situation antérieure, à faire entrer dans la vie quotidienne de nouvelles règles de vie.

### **3 - Le respect d'une « charte du médiateur » et l'application de valeurs propres à la médiation**

**Le médiateur social doit :**

**a/ faire connaître son cadre d'intervention :**

- intervenir en appui du réseau, des cadres et agents, de l'administration, non en tant que censeur ou producteur de normes ;
- être clair dans sa position qui aboutira à un accord partagé ou un avis et des suggestions, mais dont la décision finale revient au pouvoir hiérarchique qui avalise et décide ;
- être respecté dans sa méthode ;
- obtenir tout élément social et ou professionnel ayant vocation à aider au diagnostic ;
- s'appuyer sur des principes connus de tous, sur une méthode transparente ;
- expliquer le diagnostic (causes et conséquences) et ses suggestions ;
- veiller au devenir de ses suggestions et suivre dans le temps celles arrêtées de concert ainsi que le degré d'amélioration des relations sociales.

**b/ faire respecter son indépendance**

Impartialité et confidentialité sont la base de l'intervention du médiateur social.

L'impartialité du médiateur, par rapport à l'administration, aux agents, aux cadres, aux syndicats, ne souffre aucune exception. En effet, tous les acteurs doivent pouvoir être entendus sans être jugés.

La confidentialité également fait partie des garanties incontournables. La discrétion lors des étapes et des rencontres avec les différents acteurs - directs et indirects - pour trouver des solutions, est indispensable.

La confiance envers le médiateur nécessite que son indépendance soit reconnue par l'administration. Cette indépendance vis-à-vis des agents, des cadres, des organisations syndicales, de la centrale est le gage de la crédibilité qui sera accordée au médiateur, au dispositif et à sa capacité de pouvoir effectuer des suggestions impartiales.

## Annexe III – Les limites de la médiation

### 1 - La médiation et le droit

Le médiateur travaille constamment sur des cas différents et qui appellent un traitement différencié. Il n'est pas créateur de droit et aucune de ses propositions ne saurait faire jurisprudence. Les suggestions qui auraient un retentissement représentatif, qualitatif, permettant d'apporter une contribution à l'amélioration des CVT, feront l'objet d'un travail concerté avec les services concernés.

Par ailleurs, le principe de confidentialité fait que les documents, les paroles recueillies pendant la médiation et leur transcription éventuelle, ne pourront être fournies en appui d'une quelconque procédure juridique. Ces documents seront détruits dès que possible et au plus tard en fin de médiation.

### 2 - Les différences entre médiateur, négociateur et arbitre

Il est nécessaire de ne pas créer de confusion sur ce qui peut être attendu de la médiation et du médiateur. Ainsi il faut rappeler les différences essentielles entre différentes méthodes sur la finalité :

- la négociation : le médiateur n'est pas partie prenante à la négociation. Il peut aider, faciliter le dialogue et la compréhension mutuelle, notamment par l'apport de diagnostic, mais il n'est pas « négociateur ».
- l'arbitrage : le médiateur n'a pas à arbitrer et à prendre des décisions qui relèvent de la hiérarchie. Il suggère en s'appuyant sur les propositions des parties elles-mêmes et sur son expertise du social et des RPS. Mais il n'a pas de pouvoir décisionnaire et quel que soit le niveau atteint pour la résolution d'une situation, c'est la hiérarchie qui décide en dernier ressort.
- la médiation et la conciliation : selon les cas, la médiation cherche avec le groupe à faire aboutir des propositions, qui seront consensuelles, acceptables et inscrites dans la durée. En cas d'impossibilité, le médiateur effectuera des suggestions pour un compromis permettant pour le plus grand nombre de poursuivre le travail d'amélioration des relations.

## Annexe IV – Fiche de saisine du médiateur pour une intervention de la cellule médiation nationale en cas de conflit (modèle)

• **Direction (DDFIP, DRFIP, direction nationale ou spécialisée,..) :**

• **Bureau ou service d'administration centrale :**

• **Autre service :**

• **Personnes à joindre par la cellule médiation (au moins deux) :**

*nom, prénom, tel, mail, service, fonction*

• **Caractère de la demande :**

- en prévention d'un conflit interpersonnel et/ou social
- en règlement d'un conflit interpersonnel
- en sortie d'une accidentologie (TS ou S)

(A décrire)

• **Service concerné et lieu :**

*(descriptif du (ou des) Service (s) : SiP de .., trésorerie municipale de .., les services suivants sur le même site de.., Bureau XX site de ...*

• **Demande formulée par** *(les agents, le ou les cadres, les organisations syndicales, les acteurs de santé au travail n etc....-),*

• **Descriptif de la situation et objectif** *Détailler les difficultés, les cadres et agents concernés...*

• **Renseignements à joindre :**

*Situation des effectifs (évolution sur trois années de la situation réelle)*

*Réorganisations et/ou changements éventuels*

*Signaux d'alerte*

*Coordonnées des acteurs sociaux*

• **Observations de la Direction et éléments de contexte utiles**

**Demande adressée à : « [mediationsociale@dgfip.finances.gouv.fr](mailto:mediationsociale@dgfip.finances.gouv.fr) »**

Pour mémoire : en cas éventuel de saisine directe de la cellule nationale par des agents, un chef de service ou d'unité, ou des cadres, la direction (le responsable du service RH et/ou du pôle transverse) en sera immédiatement avertie et donnera son avis.