

Rapport d'activité 2021



La médiation interne à la DGFIP

Sommaire

Edito.....	p.5
Introduction	p.7
Le réseau des médiateurs internes.....	p.8-9
Le processus des demandes de médiation.....	p.11-12
Les faits marquants.....	p.13
Les chiffres clés de la cellule de médiation interne.....	p.14
Les médiations : vision pluriannuelle.....	p.15-19
Les médiations de conflit.....	p.20-25
Les médiations de projet.....	p.26-31
Les ASEP.....	p.32-35
Les ateliers détection et prévention des conflits.....	p.36-38
Conclusion et perspectives 2022.....	p.40

comprendre

parler

ecouter

Médiation



Edito

Valérie Seguy
Cheffe du service des ressources humaines
Direction Générale des Finances Publiques

La DGFIP dispose depuis 2015 d'une offre de médiation interne, à l'instar d'autres grandes organisations publiques ou privées. Les médiateurs interviennent dans tous types de structures, sur l'ensemble du territoire. Ont ainsi été conduites depuis cette date des rencontres de médiation interpersonnelles ou collectives dans 81 services de la DGFIP.

La médiation s'inscrit dans le mode de fonctionnement habituel de notre organisation pour faire face à une situation relationnelle complexe. Son périmètre d'intervention s'étend également au soutien des réorganisations, dans une démarche collective en prévention.

Le recours à la médiation de projet s'est aussi développé en 2021 à la DGFIP. Ce processus d'accompagnement innovant a été mis en œuvre en premier lieu pour la création d'un SGC dans le cadre de fusion de trésoreries, puis au soutien de relocalisations de services.

L'année 2021 a été aussi une année de passage de témoin pour les acteurs internes de la médiation. Christine Morelle, qui a créé et structuré l'activité, avec rigueur et engagement, a fait valoir ses droits à la retraite. La pérennité du dispositif a été confirmée en nommant Stéphanie Salen responsable de la médiation interne.

La constitution d'un réseau de médiateurs internes permet aujourd'hui d'élargir l'offre opérationnelle de soutien pour répondre aux besoins et attentes des managers et des agents en période de transformation. Le niveau de qualité des médiateurs internes continue à être garanti tant par leur formation, certifiée par des organismes indépendants qualifiés, que par la méthodologie employée, reposant sur la charte européenne de déontologie de la médiation. Disposant de la culture interne propre à notre administration, les médiateurs internes interviennent ainsi en complémentarité des acteurs locaux et nationaux, en cohérence avec les autres dispositifs d'accompagnement du service des ressources humaines.

C'est dans cet esprit que la médiation interne propose un accompagnement relationnel adapté et gradué pour répondre aux besoins de tous les agents de la DGFIP.





Introduction

Stéphanie Salen

Responsable de la médiation interne

Médiatrice certifiée

DGFIP/SRH/RH2

Ce qui définit notre action de médiateur interne

Recourir à la médiation, c'est d'abord reconnaître le besoin d'être aidé par un tiers lorsque cela est nécessaire. Cela suppose d'accepter de chercher une autre compréhension de soi, de l'autre et de la situation. La médiation sert ainsi à faire évoluer les représentations de chacun. Elle fait cheminer, grâce au dialogue facilité par la présence d'un médiateur neutre, indépendant et impartial.

Le développement de la médiation de projet offre de nouvelles potentialités pour permettre aux collectifs de travail d'interagir pour se comprendre et réfléchir ensemble.

Ce qui reste aujourd'hui un enjeu pour le réseau des médiateurs internes est de dédramatiser le recours à la médiation. Cela consiste à lui reconnaître une double utilité : en situation de conflit, en faire un acte managérial, car la difficulté d'une organisation n'est pas la survenance d'un conflit, mais la manière dont on le gère ; en période de transformation, dans une approche de prévention primaire, pour anticiper et traiter les signaux faibles de tension relationnelle.

Cela suppose non seulement de mener des missions de médiation, mais aussi de faire connaître le dispositif, en donnant la place à ceux qui y ont recours pour témoigner de sa pertinence et de la pérennité des transformations rendues possibles par les rencontres de médiation et par l'appropriation d'une culture collective de prévention et de gestion des différends.

Le présent rapport annuel d'activité offre la possibilité de présenter la diversité des actions que nous proposons et témoigne de l'engagement au quotidien des médiateurs auprès des agents et des managers de la DGFIP.

Une équipe dédiée, au sein du SRH

Stéphanie Salen
AFIP, responsable de la cellule

Christine Leprince
IDIV HC – responsable adjointe

Régis de Nicolò
IFIP, référent national du réseau
des animateurs d'ASEP dans le domaine du contrôle fiscal

Des cadres du réseau, médiateurs à temps partiel

Angélique Bonneton
AFIPA, Equipe projet NRP, Sous-direction SPIB 1

Christelle Cousyn
AFIPA, CMC RM Délégation Sud-Ouest

Marilyn Raimbault-Le-Dren
AFIPA, Resp. RH/BIL DDFIP Maine et Loire

Eric Robin
IFIP, Assistant de prévention DDFIP des Deux Sèvres

Notre réseau de médiateurs internes

- Une équipe pluridisciplinaire
- Disposant d'une connaissance de la culture interne de la direction
- Formée à la médiation interpersonnelle et collective (CNAM / IFOMENE – Paris Dauphine)
- Au parcours professionnel varié
- Expérimentée en accompagnement et management d'équipes de travail



Notre équipe a acquis l'expérience et la maturité qui lui permettent de développer son activité dans une approche de prévention primaire, c'est-à-dire avant toute apparition de tension relationnelle. Nous apportons la déontologie spécifique de la médiation : impartialité, neutralité, indépendance, tout en partageant avec les collectifs de travail les valeurs propres à notre institution.

Nous soutenons les directions en prévention des risques psycho-sociaux et dans l'accompagnement relationnel des collectifs de travail en période de transformation pour anticiper l'expression des tensions ou agir au plus près de leur émergence.

« Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin »



Processus des demandes de médiation

La médiation interne est un outil de prévention des risques psychosociaux et d'amélioration de la qualité de vie au travail.

Elle constitue un accompagnement des collectifs de travail :

- en prévention, en période de transformation
- en réparation, pour dénouer des tensions relationnelles afin d'éviter une escalade du conflit compromettant le fonctionnement d'un service.

Dispositif offert, sur saisine des directions, à l'ensemble des collectifs de travail, elle offre un espace unique et privilégié, garanti par la présence d'un tiers formé à la pratique de la médiation.

La médiation interne repose sur une méthode qui permet une transformation durable de la relation, car résultant de l'accord des parties, co-responsables du plan d'action qu'elles ont choisi de retenir.

Elle s'appuie sur la charte européenne de déontologie des médiateurs et revêt une dimension humaniste sur le sens du travail et l'attention apportée aux besoins exprimés.

La phase de diagnostic



- **La saisine** : sollicitation d'une direction, d'un service, d'agent(s) ou d'organisation(s) syndicale(s)



- transmise **par la direction locale** à la cellule de médiation



- précisant le périmètre et l'objectif attendu
fiche de saisine



- soumise à validation du médiateur après analyse du contexte local

Pour nous saisir :

Ulysse Cadres / Espace du manager / Médiation sociale

mediationsociale@dgifp.finances.gouv.fr

■ GUIDE ET MEMENTO

Le 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 oeuvre et de suivi.

→ Guide de la médiation

→ Fiche de saisine du médiateur

Utilisation de la fiche de saisine :
formulaire à remplir en ligne et à envoyer à l'adresse
mediationsociale@dgifp.finances.gouv.fr

Le memento pratique a pour objectif de fournir les informations nécessaires pour choisir d'orienter ou non des agents vers cette démarche pacifique de résolution des différends, quel que soit le degré de difficulté ou de blocage atteint entre les personnes et de leur donner les outils et conseils pour se préparer à la médiation.

→ Mémento pratique du recours à la médiation

Nos valeurs

Confidentialité

Indépendance

Neutralité

Impartialité

■ FICHES PRATIQUES

■ La prise de poste, un moment clé

→ L'aspect relationnel de la prise de poste

■ La communication, un élément à ne pas négliger

→ Les méthodes de communication

→ Etre attentif à son mode de communication

→ Comment questionner différemment et efficacement ?

■ Fiche-outil à destination des Directions et managers

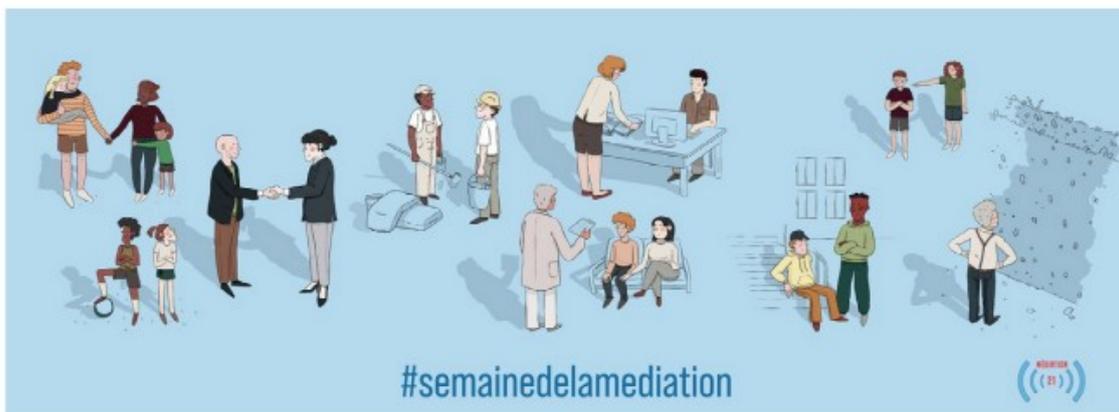
→ Aide à la décision face à une situation de conflit

Faits marquants en 2021

L'année 2021 est une année de développement de notre activité, avec la création du réseau des médiateurs internes.

Cette évolution permet un élargissement de nos actions sur le thème de la qualité relationnelle, pour le bien vivre et le bien travailler ensemble :

- accroissement de nos interventions en situation de tension relationnelle, auprès de collectifs de plus en plus nombreux
- mise en œuvre d'une méthode de médiation préventive en accompagnement des changements d'organisation : la médiation de projet
- généralisation en mode distancié des ateliers structurés d'échanges de pratique dans le domaine du contrôle fiscal (ASEP)
- mise en place, avec les délégations, d'une offre d'ateliers de détection et de prévention des conflits en format distancié à destination des managers.
- adaptation des interventions selon 2 formats (présentiel et/ou distancié) pour offrir un choix préférentiel en répondant au besoin de nos interlocuteurs, afin de s'adapter à l'organisation locale et satisfaire aux exigences sanitaires.
- signature d'une convention de partenariat avec le bureau Santé, Sécurité et Conditions de Travail du Secrétariat Général permettant d'associer une médiatrice aux interventions de la DGFiP.
- participation à un événement international, la Semaine de la médiation, avec l'organisation d'un webinaire sur les apports de la médiation dans la gestion et le pilotage RH



Un monde en évolution, la médiation en action

**Troisième Semaine internationale
de la médiation du 9 au 16 octobre 2021**

Chiffres clés en 2021

Médiations

14 missions de médiation de conflit

3 missions de médiations de projet

307 agents concernés
en moyenne 20 agents par collectif

17 directions
et **9** délégations bénéficiaires

Actions auprès des réseaux professionnels

Responsables territoriaux RDD
Webinaire

Responsables PPR
CMC RM
Assistants de prévention

Publications

E FIP N° 85 :
présentation de la médiation de projet
Fiche auto-diagnostic

Rencontres de médiateurs

3 séminaires des médiateurs DGFIP d'échanges de pratique
et d'apports méthodologiques

4 participations aux réunions du réseau des médiateurs professionnels internes

Ateliers entre pairs

ASEP

9 cycles ASEP en visioconférence

43 vérificateurs participants

14 animateurs d'ateliers formés

9 référents ASEP au sein des délégations

Détection et prévention des conflits

5 ateliers en visioconférence

700 participants (cadres du réseau DGFIP)

Formations

IGPDE

Formation à la médiation interne

ENFIP

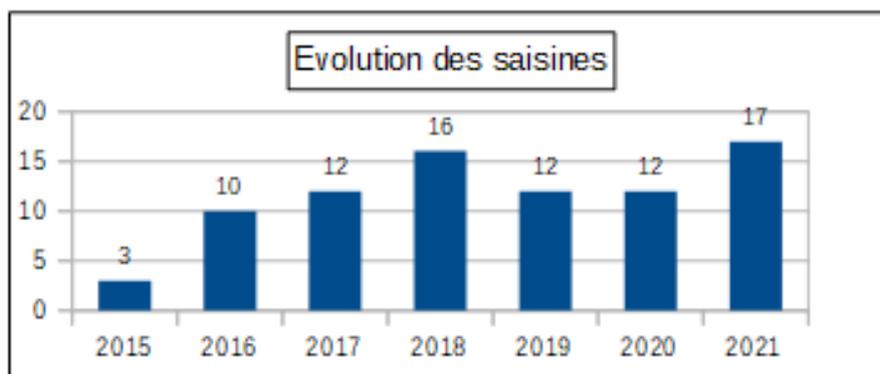
- Interventions dans les cycles de formation des cadres
- Co-animation de formations sur l'aspect relationnel du contrôle fiscal



Médiations
Vision pluriannuelle

Un accroissement du nombre de saisines

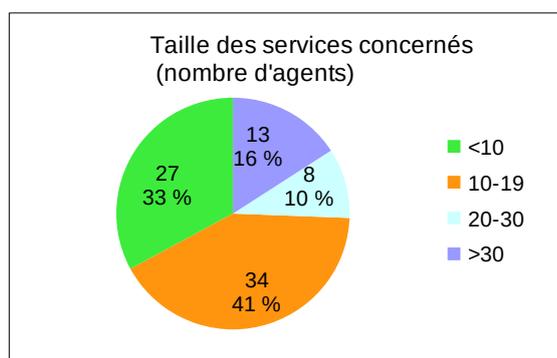
17 nouvelles demandes d'intervention ont été reçues par la cellule de médiation en 2021, ce qui représente une augmentation de 41 % des saisines par rapport aux 2 dernières années.



Une augmentation de la taille des collectifs concernés

La taille des collectifs de travail concernés par le recours à une médiation continue de progresser, pour atteindre en moyenne 20 agents par collectif, alors qu'au cours des années précédentes, plus de 80 % des médiations concernaient des collectifs de moins de 20 agents.

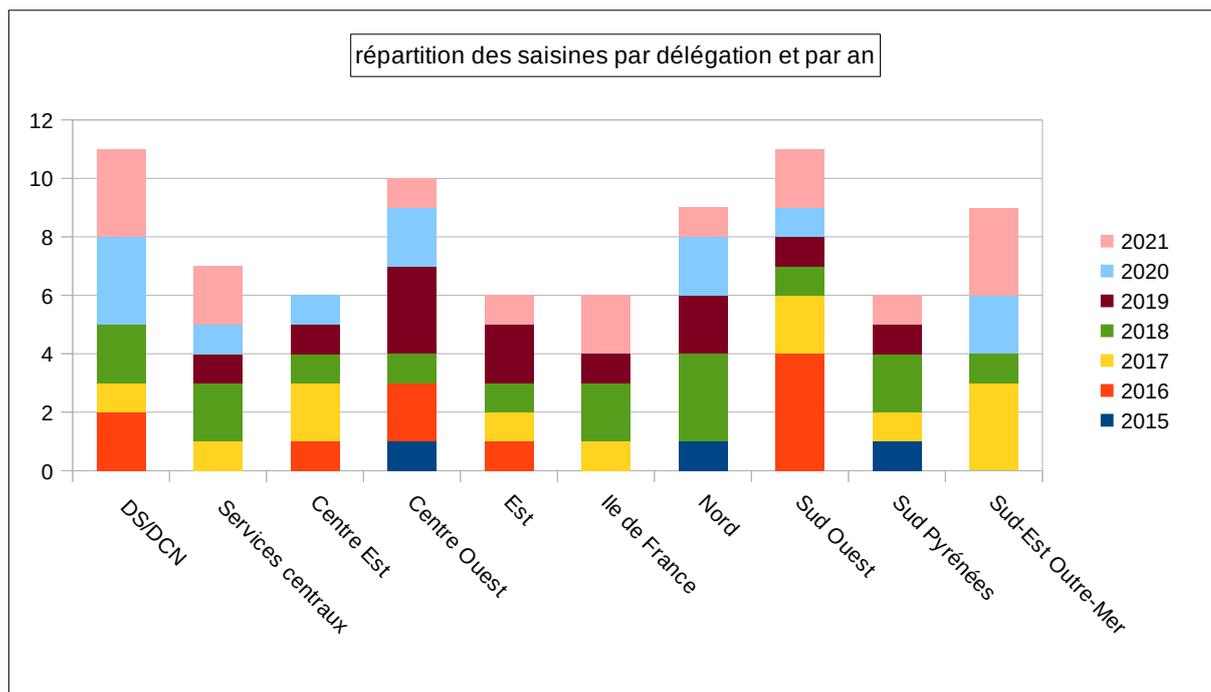
Cette évolution est significative et suit l'évolution du réseau de proximité depuis 2019.



Des saisines sur tout le territoire et pour tous types de structures

Les saisines restent réparties de façon homogène sur le territoire, comme les années précédentes.

Cette homogénéité des saisines démontre que l'activité de la cellule de médiation est désormais connue de tous ses commanditaires potentiels.



Les interventions de médiation ont lieu majoritairement dans les directions territoriales (73 %).

Une évolution significative en 2021 est l'augmentation des saisines dans les services centraux, les directions spécialisées ou à compétence nationale (+8% par rapport à 2018).

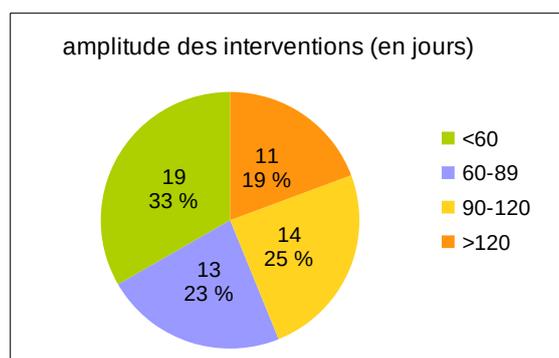
Un allongement du temps passé par médiation

Un tiers des médiations sont réalisées en moins de 2 mois et 56 % en moins de 3 mois.

La durée d'intervention s'est particulièrement allongée depuis 2019, pour tenir compte de la disponibilité des agents pour des rencontres en présentiel, compte tenu du contexte sanitaire. Auparavant, le processus de médiation se déroulait dans 70 % des cas en moins de 3 mois.

Le contexte sanitaire a également conduit les médiateurs à adapter leur organisation en développant les échanges à distance, lorsque cela est possible, notamment dans la phase préparatoire des médiations (réunions de présentation, entretiens individuels). Les rencontres de médiation, interpersonnelles ou collectives, s'effectuent quant à elles toujours en présentiel.

Le temps de réalisation des médiations de projet, autour de 6 mois en moyenne, allonge également le temps global des médiations.



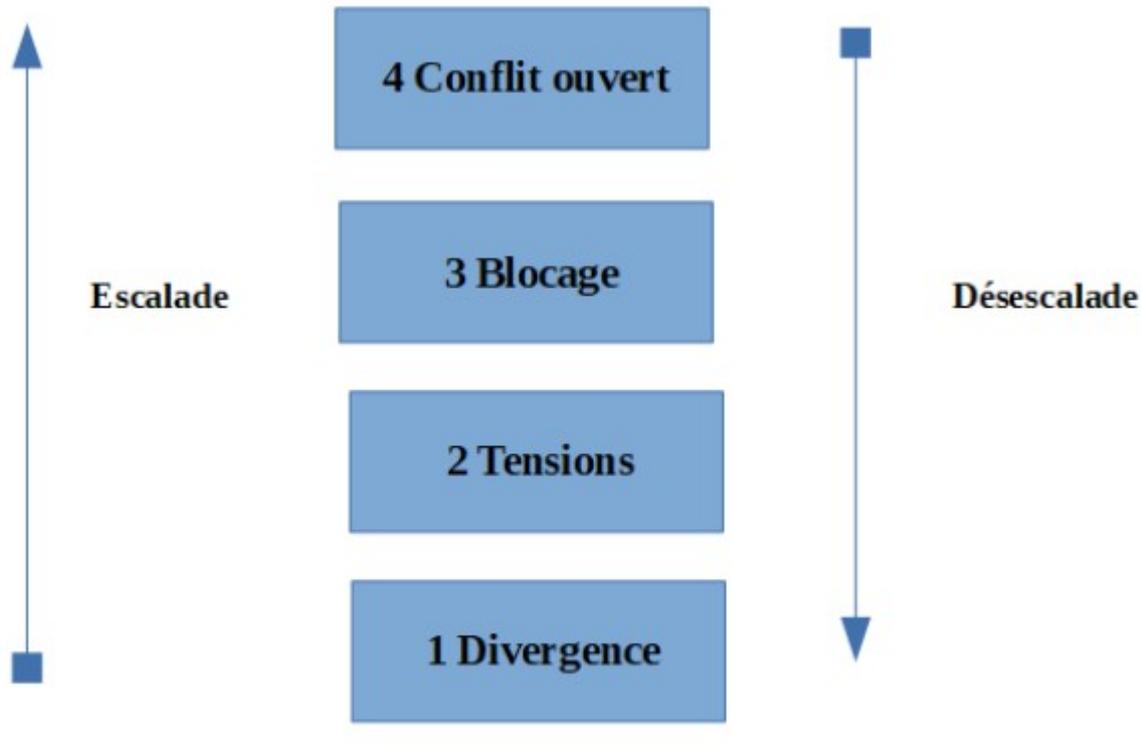
Localisation des demandes de médiation au 31 décembre 2021



Médiation sociale - sous direction RH2



Médiations de conflit



La méthode

La médiation de conflit est un dispositif d'aide à la résolution amiable des conflits, offert, sur saisine des directions, à l'ensemble des membres d'un collectif de travail.

Il sert à :

- résoudre un conflit inter personnel ou collectif, par la recherche de solutions concrètes partagées
- rétablir la communication
- restaurer une ambiance de travail plus apaisée

C'est un processus d'intervention en **4 étapes** :

1. Une présentation de la démarche aux acteurs locaux
2. Des entretiens individuels ou collectifs
3. Une ou plusieurs séances de médiation
4. Suites de l'intervention de la cellule de médiation :
 - un plan d'action finalisé par la direction
 - un suivi par le médiateur de la mise en œuvre des actions décidées

Les services bénéficiaires en 2021

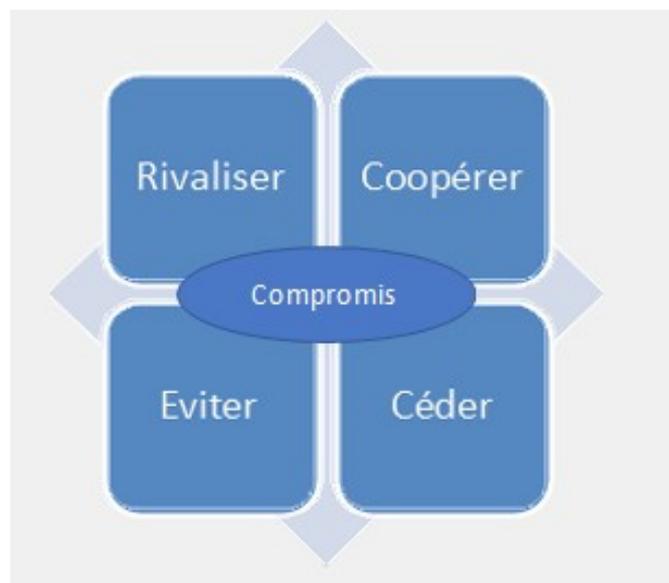
Le contexte sanitaire a fait évoluer les pratiques des médiateurs. Les réunions de présentation et les entretiens préparatoires sont majoritairement proposés en format distancié. Le présentiel est en revanche conservé dans tous les cas pour les rencontres de médiation.

La répartition des médiations de conflit par type de service reste similaire aux années précédentes :

- 50 % des saisines concernent des SIP et des trésoreries, structures les plus nombreuses à la DGFiP.
- Les autres services concernés par des médiations en 2021 sont des services de contrôle fiscal (brigade ou directions nationales spécialisées) ou des services de direction spécialisées ou à compétence nationale.

Dans plus de 80 % des cas, les demandes de médiation de conflit en 2021 concernent une situation de conflit entre le chef de service et les agents au sein d'une structure.

Dans les autres cas, les saisines concernent des situations de conflits entre agents.



Les types de conflit traités

3 types de conflit au travail sont principalement rencontrés. Ils concernent la fonction occupée, la communication et la notion d'équipe.

- **la fonction occupée :**
 - différence de conception du rôle de chacun, confusion des rôles
 - absence de délégation dans les tâches, fonctions réelles et théoriques différentes
 - déstabilisation suite à changement de fonction ou d'attribution des tâches
 - contournement de la ligne hiérarchique
 - sentiment de ne pas être reconnu, de ne pas avoir sa place
- **La communication :**
 - absence de diffusion de l'information collective et/ou individuelle
 - inéquité dans la diffusion de l'information
 - communication orale ressentie comme agressive ou humiliante en tête à tête ou devant des tiers, jugements, reproches, confusion entre humour et ironie
 - désaccord sur les valeurs, différences de culture professionnelle ou personnelle
 - interférences avec la vie privée, en particulier dans la gestion du télétravail
- **La notion d'équipe :**
 - prises de décision unilatérales sans concertation
 - non prise en compte des contraintes de l'autre
 - absence de réunion, d'échange sur le fonctionnement de l'équipe et le sens de ses missions
 - absence de partage sur les activités de chacun
 - sentiment de favoritisme, d'inéquité dans la répartition des tâches au sein de l'équipe

Des médiations conduites en 2021 ont abouti à des recommandations d'accompagnement managérial (coaching individuel, mentorat) .

Le contexte de la crise sanitaire a parfois eu un effet révélateur de conflits ou de cristallisation de tensions relationnelles dans certaines situations traitées.



La médiation invisible

Une part importante de l'activité des médiateurs ne ressort pas d'une évaluation statistique mesurable. Cela concerne la phase de conseil, tant auprès des directeurs, des managers que des agents, qui prennent l'attache de la cellule de médiation. Lorsque le recours à la médiation est décidé, une phase de concertation et de présentation du dispositif auprès des différents acteurs locaux concernés s'ouvre. Il s'agit d'expliquer, de rassurer, de répondre aux questions que soulève le recours à la médiation.

L'expérience de la cellule de médiation a permis de constater que dans certains cas, les saisines se sont avérées trop tardives, rendant difficiles de conduire un processus de médiation jusqu'à son terme en rétablissant durablement des relations apaisées. Pour répondre à cette difficulté, la cellule de médiation a conçu et mis à disposition des services de direction et des assistants de prévention un outil d'analyse du besoin de médiation.

Disponible dans Ulysse Cadres, cette fiche d'auto-diagnostic est utile pour déterminer le bon moment pour recourir à une médiation interne en situation de tension relationnelle.

Cet outil permet une analyse interne préalable de la situation conflictuelle. C'est notamment un outil précieux pour l'assistant de prévention dans son rôle d'alerte auprès des directions, mais peut également aider le responsable RH ou le CMC dans l'identification de situations complexes dont il a connaissance à l'occasion d'un échange avec un manager faisant état de difficultés relationnelles dans son service. C'est une aide à la décision pour faire le bilan des actions déjà réalisées et mieux repérer si la médiation est la solution adaptée à la situation.

Disponible sur Ulysse Cadres / Espace du Manager / Rubrique Médiation Sociale



Sous-direction RH-2	Aide à la décision face à une situation de conflit
Cellule de médiation sociale	Fiche-outil à destination des Directions et managers

The image features a solid blue background with three stylized human figures. Each figure is composed of a circular head and a rounded, open-bottom torso. The central figure is larger than the two flanking figures. The text 'Médiations de projet' is centered over the lower part of the figures.

Médiations de projet

La méthode

La médiation de projet est un processus participatif d'accompagnement des collectifs de travail sur l'aspect relationnel du changement en période de transformation. Il est proposé, sur saisine des directions, à l'ensemble des acteurs participant au projet de transformation.

C'est un processus basé sur l'intelligence relationnelle que les acteurs réunis autour du projet développeront ensemble

Les objectifs :

- anticiper les conséquences relationnelles inhérentes à tout changement
- réfléchir individuellement et collectivement aux futures interactions d'un collectif de travail
- aboutir à un plan d'actions concrètes, finalisé avec la direction et un suivi/bilan réalisé par les médiateurs.

Un processus en 3 phases, décliné en 5 étapes :

3 phases de réflexion

- expression individuelle
- mise en commun et explication
- synthèse collective

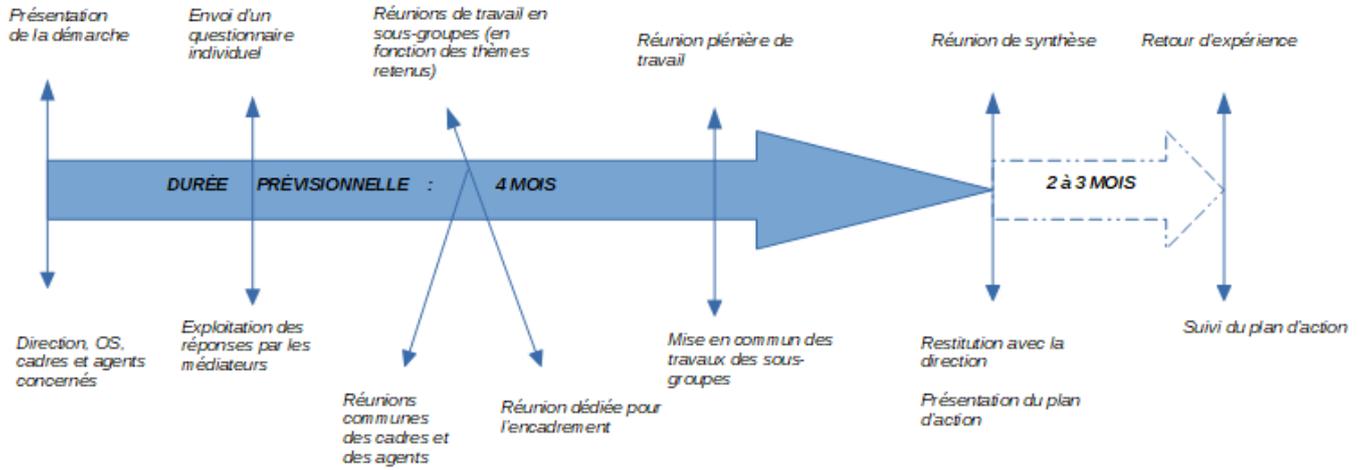
5 étapes

1. envoi d'un questionnaire individuel (exploitation anonymisée)
2. réunions de travail en sous-groupes
3. synthèse des échanges en réunions collectives
4. réunion de restitution avec la direction

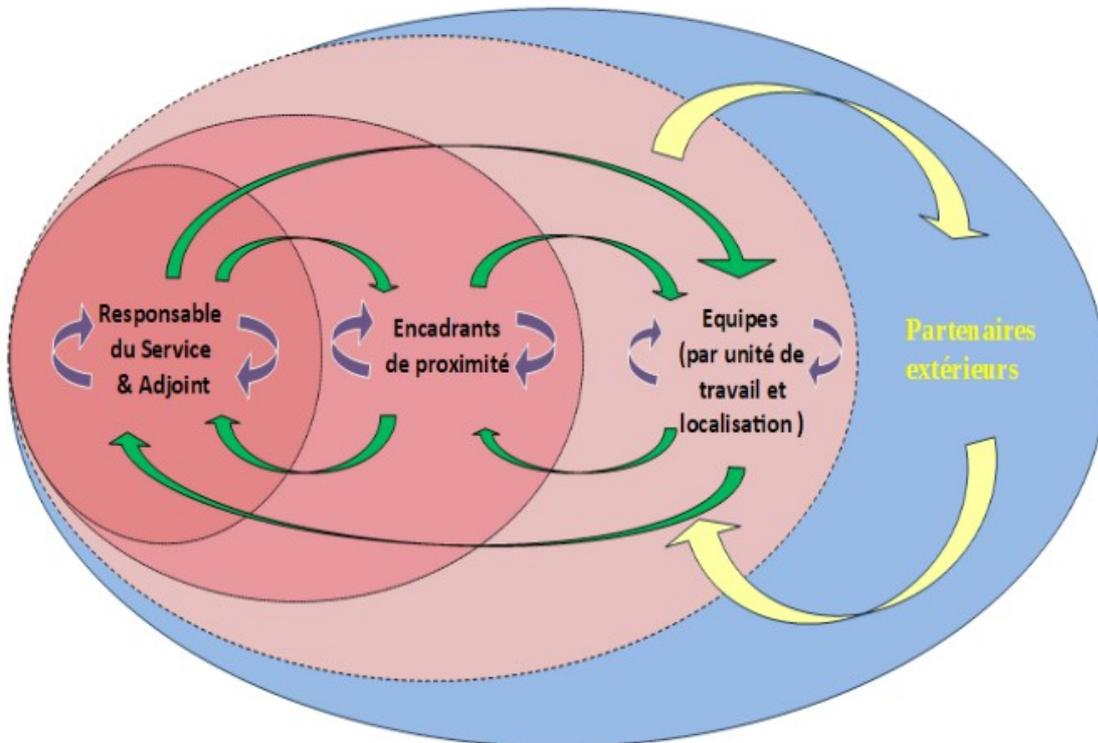
Durée prévisionnelle des phases 1 à 4 : 4 à 6 mois

5. retour d'expérience organisé avec les cadres et les agents après une période de

Les différentes phases d'une médiation de projet



Les niveaux d'interactions au sein du service et avec les partenaires



A quel service proposer une médiation de projet ?

Les potentialités sont nombreuses au soutien des réorganisations de service dans le cadre de la mise en œuvre du NRP et des relocalisations.

La cellule de médiation sociale identifie deux critères non cumulatifs, à examiner par la direction à l'origine de la saisine :

- **un enjeu local fort** : première création d'un type de structure, nouvelle localisation de service, redimensionnement important des équipes de travail...

ou

- **une situation relationnelle à risques** : un besoin spécifique du management dans le service accueillant les réorganisations, des tensions relationnelles potentielles ou préexistantes entre des collectifs de travail conduits à être fusionnés.

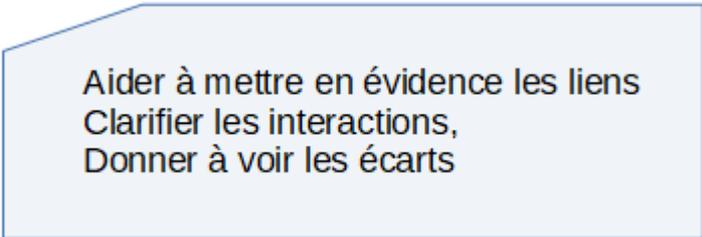
Le médiateur va faire traiter par les acteurs du projet des sujets tels que :

- le partage des valeurs communes essentielles, le mode de communication dans ses différentes composantes

- ce que représente pour chacun ce changement, individuellement et collectivement et ses implications dans le travail au quotidien

- ce qu'ils attendent ou espèrent pour eux-mêmes du projet et ce sur quoi ils s'engagent

Des outils d'intelligence collective sont utilisés pour permettre aux participants d'interagir pour se comprendre et réfléchir ensemble.



Aider à mettre en évidence les liens
Clarifier les interactions,
Donner à voir les écarts

Les types de services bénéficiaires en 2021

- Fusion de trésoreries pour la création d'un SGC

Extrait de l'article E-fip n°85 :

Témoignage de Nathalie Corradi, ex adjointe au directeur départemental de la DDFiP du Vaucluse, désormais directrice départementale de la DDFiP de l'Ardèche.

e-FiP : Pourquoi avoir sollicité une médiation de projet pour la création du SGC de Vaison-la-Romaine ?



Nathalie Corradi : Il s'agissait de la 1ère opération NRP importante du département. Nous souhaitons qu'elle réussisse pleinement. Pour cela, il fallait anticiper et accompagner les changements d'environnement de travail. Nous voulions que les agents et les cadres concernés contribuent au projet en les invitant à rechercher ensemble des solutions sur leurs futures interactions professionnelles.

e-FiP : Connaissez-vous ce dispositif ? Qu'en attendiez-vous en tant que commanditaire ?

N.C. : Je connaissais la cellule de médiation sociale de la DGFIP pour son volet « médiation de conflit » et j'avais appris très récemment l'existence du volet « médiation de projet ». Immédiatement, j'ai vu l'opportunité qu'il y avait à solliciter une équipe de médiateurs formés à la médiation interpersonnelle et collective.

Dans le cadre de cette mission d'accompagnement, l'objectif de la direction était de créer un collectif de travail avant la création du SGC, pour permettre aux agents de se rencontrer et d'échanger sur les éventuelles inquiétudes soulevées et sur les réponses à y apporter.

- Relocalisation de services dans le cadre de l'expérimentation des premiers centres de contact des professionnels

Pour l'installation des deux premiers services expérimentateurs, en partenariat avec le bureau pilote du projet en administration centrale et les directions d'accueil (39 et 64), un accompagnement innovant a été mis en place pour permettre l'installation dans les meilleures conditions possibles des agents et cadres intégrant ces nouveaux services.

Un accompagnement relationnel axé tant sur les individus, par le coaching individuel, que sur le collectif de travail, par la médiation de projet, a ainsi été mise en œuvre.

Dans ce cadre, les médiateurs interviennent depuis octobre 2021 afin de favoriser les échanges interpersonnels sur un mode coopératif et favoriser l'émergence d'un collectif de travail en désamorçant toute source potentielle de conflit.

Cet accompagnement, qui s'achèvera au premier semestre 2022, concerne l'ensemble des agents et cadres de ces services. Les échanges se font sous le sceau de la confidentialité et seule une restitution d'ensemble, approuvée par les agents et cadres ayant participé à ces travaux, sera effectuée auprès de la direction.





Les ateliers structurés d'échanges entre pairs (ASEP)

La cellule de médiation a initié en 2018 une offre de service à destination de la mission du CF pour accompagner les vérificateurs sur l'aspect relationnel de leurs opérations de contrôle.

A l'issue des travaux d'un GT national auquel a participé activement la cellule, 3 formes d'actions complémentaires sont mises en œuvre :

- 1) Une conférence de sensibilisation sur ce sujet à l'ENFIP à destination des inspecteurs stagiaires en fin de scolarité qui ont choisi la mission CF.
- 2) La rénovation d'un stage qui traitait surtout de la gestion des conflits en CFE pour appréhender plus largement la dimension relationnelle en contrôle.
- 3) Une troisième action : la création des Ateliers Structurés d'Echanges de Pratiques **(ASEP)** expérimentés en 2019 et généralisés en 2020.

Ces ateliers permettent aux vérificateurs de réfléchir individuellement et collectivement entre pairs à la manière de développer leur pratique relationnelle à partir de l'étude d'une situation d'un contrôle passé en cours ou à venir.

Le cadre de confiance (le volontariat et la confidentialité des échanges) et le parcours structuré emprunté pour l'étude des situations relationnelles d'une opération de contrôle sont inspirés des principes du co-développement.

Ils permettent de faire émerger un maximum de propositions concrètes de pistes de réflexions et de leviers d'action.

La méthode

L'atelier structuré d'échanges de pratiques permet aux participants d'étudier une situation rencontrée passée, en cours ou à venir de relation avec le contribuable vérifié et d'enrichir ses pratiques, à partir d'un parcours de réflexion collective et personnelle structurée en 7 étapes :

- 1/ Exposer une situation relationnelle dans le cadre d'une opération de contrôle fiscal externe ;
- 2/ Clarifier tous ces aspects ;
- 3/ Formuler ses attentes auprès de ses pairs ;
- 4/ Ecouter les pistes proposées par leurs pairs ;
- 5/ Réfléchir aux leviers et marges de manœuvre à leur disposition ;
- 6/ Retenir des pistes de solutions pour le participant qui a présenté sa situation ;
- 7/ Enrichir les pratiques de ses pairs.

A l'issue de l'atelier, chaque participant repart avec ses propres apports et apprentissages qu'il s'engage à appliquer pour développer sa manière de conduire des contrôles et d'interagir avec ses interlocuteurs et, dans un second temps, fait part de son retour d'expériences.

Les ateliers organisés en format visio en 2021

Le réseau national des animateurs d'ASEP est actuellement composé de 14 vérificateurs, réseau en progression constante depuis le démarrage en 2018.

Pour s'adapter au contexte sanitaire et élargir l'offre des ASEP, la cellule de médiation sociale a développé en 2021 un format en visio qui a été testé avec le réseau des animateurs, en partenariat avec SJ-CF 1A.

9 cycles ASEP en visio ont été conduits avec le concours des délégations.

43 vérificateurs ont ainsi pu bénéficier de ce dispositif en 2021.

Les animateurs ont su s'adapter au support à distance en 2021 et la qualité des ateliers est reconnue tant par les délégations que par les participants.

Une réunion de bilan 2021 et de programmation 2022 s'est tenue en visio le 18 janvier 2022 en présence d'Olivier Rouseau, sous-directeur RH2.





Les ateliers de détection et de prévention des conflits

La méthode

L'atelier des cadres pour la détection et la prévention des conflits est une action qui a été conçue en 2021 par la cellule de médiation pour donner des points de repère sur l'apparition de situations conflictuelles.

Il se déroule sur une durée de deux heures, en visioconférence et est articulé autour de 3 séquences :

- 1) la première séquence permet :
 - d'échanger sur la définition du conflit et la typologie des conflits,
 - de préciser les notions d'escalade du conflit
 - et de faire un focus sur les situations de conflit au travail les plus fréquentes avec des illustrations
- 2) la deuxième séquence a pour objectif de s'interroger ensemble sur les différents types de comportement que l'on peut avoir face au conflit.

Les cadres volontaires reçoivent quelques jours avant l'atelier un outil pédagogique sous la forme d'un test, dont chacun conservera les résultats, qui leur permet de se situer parmi les cinq comportements face au conflit (de l'évitement à l'affrontement) qui leur seront détaillés en séance.

Cette partie, plus introspective, est également là pour permettre de reconnaître les conséquences de son comportement, pour soi-même et pour les autres,

- 3) la 3ème et dernière séquence est consacrée aux différents outils et leviers possibles pour prévenir ou faire face au conflit, en prévention et face au conflit. Cette partie permet de faire un focus sur l'apport d'un tiers extérieur, le médiateur pour le manager.

Les ateliers organisés en format visio en 2021

- Délégation Ile de France : 2 ateliers organisés en juin et septembre (200 participants)
- Délégation Sud-Pyrénées : 1 atelier organisé en octobre (160 participants)
- Délégation Sud-Ouest : 1 atelier organisé en octobre (100 participants)
- Délégation Centre Ouest : 1 atelier organisé en décembre 2020 (260 participants)

14 septembre 2021

Webinaire sur la prévention et détection des conflits - Atelier des cadres franciliens du 23 septembre 2021

The screenshot shows a video conference with four participants in a grid layout. The main content is a presentation slide titled "1. Le conflit, de quoi parle-t-on ?". The slide is divided into two main sections: "La typologie des conflits" and "Les invariants d'un conflit ses 3 ingrédients : Les PIC".

La typologie des conflits

- Conflit de génération**
"C'est de l'expérience."
"C'est de nouvelles pratiques."
- Conflit d'intérêts**
"Mes intérêts sont plus importants que les leurs."
- Conflit de valeurs**
"Mes croyances sont plus fortes que les leurs."
- Conflit de pouvoir**
"Il doit travailler à côté de moi."
"Je dois travailler à côté de lui."
"Je dois travailler à côté de lui."
"Il doit travailler à côté de moi."
- Conflit territorial**
"Toucher pas à mes points."
- Conflit identitaire**
"Je dois montrer que j'ai le droit de travailler à côté de lui."
"Je dois montrer que j'ai le droit de travailler à côté de lui."

Les invariants d'un conflit ses 3 ingrédients : Les PIC

- P** Problème d'interaction
- I** Interprétation / Jugement
- C** Conscience

At the bottom of the slide, it says "Direction générale des Finances publiques" and "2019 23/09/2021".

Conclusion et perspectives 2022

Les actions engagées en 2021 pour développer la médiation interne se poursuivront, pour répondre aux besoins exprimés

- programmation des ateliers de prévention et détection des conflits avec le réseau des CMC/RM et développement d'ateliers pratiques ;
- formation et intégration de nouveaux médiateurs dans le réseau ;
- poursuite des contacts interdirectionnels et interministériels pour mutualiser les ressources et les pratiques ;
- développement de l'intervision, qui est un dispositif d'observation et d'échanges entre pairs sur la pratique d'animation des ASEP pour ré-activer les acquis de la formation et développer les compétences d'animation.
- Formation des médiateurs internes à l'animation d'atelier d'analyse de pratique
- Poursuite de la formation des médiateurs de la DGFIP aux méthodes de facilitation et d'intelligence collective et intégration à la communauté des facilitateurs du Ministère

De nouvelles actions viendront consolider l'offre de service d'accompagnement relationnel au soutien des collectifs de travail en période de transformation

- Projet dans le cadre du Fonds d'Innovation RH 2022 (FIRH) : conception et élaboration un outil d'auto-diagnostic du besoin d'accompagnement, en collaboration avec la MAC , RH2C et le réseau des CMC-RM ;
- Organisation d'un séminaire du club des médiateurs internes en partenariat avec Orange sur la thématique de la médiation préventive au sein des organisations internes : sensibilisation, prévention des conflits, médiation de projet, accompagnement du changement.

