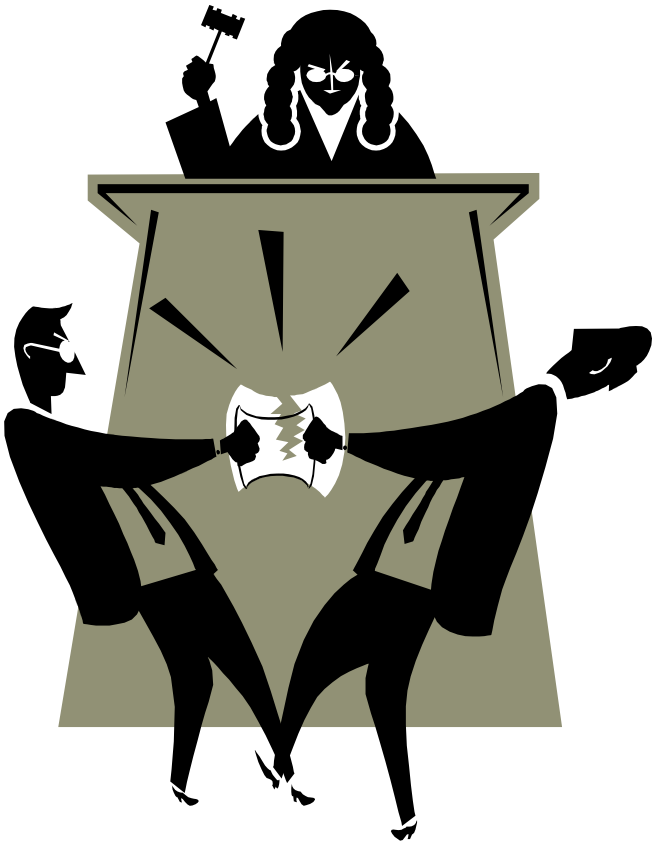
PROTOCOLE DE GESTION DES CONFLITS ET DE PREVENTION DU HARCELEMENT AU TRAVAIL



Pôle Prévention
Protocole d'intervention
Version 3
Février 2016

SOMMAIRE

SOMMAIRE 2

INTRODUCTION 3

DEROULEMENT D'UNE INTERVENTION 4

1) Le signalement 4
2) L'orientation 4
3) La médiation 5
4) L'enquête du Comité technique 7
5) Problématiques organisationnelles (hors protocole) 9

INTRODUCTION

Ce protocole s'adresse aux collectivités territoriales varoises dépendant du comité technique départemental géré par le Centre de Gestion du Var. Il a été réalisé par les membres de ce comité (représentants de l'administration et du personnel) en collaboration avec le pôle Prévention des risques professionnels et accompagnement social, le pôle santé et conditions de travail du CDG 83 et l'association LE CAP, spécialisée dans l'aide aux victimes de harcèlement.

L'objectif est de donner des outils aux collectivités pour gérer les problèmes de conflits individuels ou collectifs au travail et éviter des situations contentieuses ou de blocage dans les services.

Ce protocole s'articule autour de plusieurs éléments :

1) Une **charte** décrivant l'engagement de la collectivité signataire à prévenir les risques liés aux conflits au travail

2) L'**orientation** de l'autorité territoriale vers l'intervention la plus adaptée à sa problématique (médiation, enquête, conseil en organisation…)

3) La mise en place de **médiation** lorsque le problème soulevé relève d'un conflit entre personnes

4) La réalisation d'**enquête administrative par le Comité technique départemental** dans le cas où l'autorité territoriale cherche à connaitre les tenants et les aboutissants de la situation de travail dégradée

Le présent document a pour but de présenter l'ensemble de ces outils et les moyens mis en place par le Centre de Gestion du Var pour assister les collectivités dans cette problématique.

Remarques : *Le CDG 83 pourra également, dans certains cas, proposer des interventions en dehors de ce protocole. Il s'agit notamment d'interventions visant à l'évaluation des risques psychosociaux ou à la réalisation d'audits organisationnels. Ces possibilités sont également présentées dans ce document mais nécessiteront un dimensionnement au cas par cas selon les problèmes identifiés par la collectivité*

DEROULEMENT D'UNE INTERVENTION

1) Le signalement

Le protocole consiste à rendre possible un signalement par tout agent ou élu appartenant à une collectivité territoriale varoise. L'agent ou l'élu a le choix entre signaler son problème à un représentant du personnel siégeant en comité technique ou au pôle prévention du CDG 83.

Lorsque le signalement est issu d'un agent, le pôle prévention demande à ce dernier un écrit résumant les problèmes vécus au travail. Dans certains cas, un 1er « pré-entretien » peut être proposé à l'agent pour faire le point sur sa situation. En outre, une orientation vers des consultations de psychologues spécialisés en souffrance au travail peut être réalisée par le pôle.

À partir de la réception du signalement écrit de l'agent ou de la demande de l'autorité territoriale, le pôle prévention prend contact avec la collectivité et lui demande de signer la charte de « bonne conduite », si elle ne l'a pas déjà signé.

Si l'autorité signe la charte, le pôle prévention remplit une fiche de signalement et prend rendez-vous avec cette même autorité pour analyser sa demande et proposer à l'élu le type d'intervention qui parait la plus adaptée à sa problématique.

Attention, le pré-requis à toute intervention est la signature par l'autorité territoriale de la charte élaborée par le groupe de travail du comité technique départemental.

Dans le cas où l'autorité territoriale ne désire pas signer la charte, le pôle prévention prévient les représentants du personnel du problème pour le gérer hors de la commission et rédige en parallèle un courrier à l'agent indiquant les suites qui ont été données à sa demande et un courrier à l'autorité territoriale actant son refus de signature.

L'ensemble des signalements est géré par le secrétariat du pôle prévention des risques professionnels et accompagnement social joignable au 07 85 05 83 35

2) L'orientation

Une fois la charte signée, un des préventeurs du CDG 83 se rend dans la collectivité pour faire le point avec l'autorité territoriale ou son représentant. À l'issue de cet entretien préalable, plusieurs solutions peuvent être proposées :

1) La médiation
2) L'enquête du comité technique
3) Le renvoi vers des interventions relatives à l'organisation du travail (hors de ce protocole)
4) L'orientation vers d'autres prestataires ou services du CDG 83
5) Le refus d'intervenir si la problématique n'entre pas dans le champ d'intervention du CDG 83

3) La médiation

Définition :

D'un point de vue général, la médiation peut se définir comme « **une entremise qui a pour but de faciliter un accord** ». D'un point de vue juridique, la « médiation » est une technique procédurale de solution des conflits par laquelle des personnes qu'un différend oppose, ou qui souhaitent en prévenir l'arrivée, tentent de parvenir à une solution en utilisant les bons offices d'une personne dite « médiateur ».

Principes et objectifs :

Toutes les parties souhaitant mettre en place une médiation devront respecter les **règles de base suivantes** :

- Transparence
- Loyauté
- Discrétion
- Confidentialité
- Cordialité

La médiation constitue donc un outil qui a pour objectif d'aboutir à un accord entre les parties. Il permet également de suspendre une procédure de plainte voire de l'annuler dans le cas où les parties s'engagent à respecter un protocole d'accord.

Phases de la médiation :

1) **Entretiens individuels :**

Le médiateur reçoit, dans un 1er temps, l'agent auteur du signalement ou l'agent identifié comme « à problème » pour faire le point sur la situation. Il s'aide pour cela d'une grille d'entretien visant à obtenir des éléments factuels des problématiques rencontrées. L'objectif de l'entretien est également d'expliquer la démarche et d'obtenir l'accord de l'agent pour la médiation.

Dans un 2nd temps, le médiateur reçoit l'autre partie pour obtenir sa version des faits en posant les mêmes questions. L'objectif est également d'amener l'agent à accepter la médiation.

Si les 2 parties sont d'accord, le médiateur organise cette médiation. Si une des parties refuse la médiation, il fait signer un constat de refus de médiation et en réfère à l'autorité territoriale sans compromettre la teneur des propos tenus lors des différents entretiens.

À noter que ces entretiens sont réalisés dans un lieu géographique neutre en toute confidentialité. **Ces entretiens sont ainsi prioritairement organisés dans les locaux du CDG 83 situés à la Garde** (avenue Roger SALENGRO – Les myrtes).

2) Médiation :

Les 2 agents sont reçus ensemble par le médiateur pour crever l'abcès et, si possible, rechercher des solutions au conflit. À l'issue de cette confrontation, un protocole d'accord peut être signé par les 2 parties. Ce dernier fixera les engagements de chacun pour revenir à des relations normales.

À l'issue de la confrontation, le médiateur conserve une copie du protocole d'accord éventuel et informe l'autorité territoriale de l'existence du protocole ou de son absence sans expliquer le contenu de celui-ci. En effet, les solutions mentionnées dans ce protocole doivent rester entre les 2 parties.

En cas d'absence d'accord, le médiateur informe l'autorité territoriale en donnant les raisons éventuelles de l'échec et les suites possibles à donner.

Enfin, il est important de préciser que **la médiation n'est pas prévue dans les cas de harcèlement sexuel présumé**.

3) Suivi du protocole d'accord

À l'issue de la médiation, le médiateur reprend contact téléphoniquement avec les 2 parties 3 mois puis 6 mois après la confrontation pour vérifier si les agents suivent bien le protocole d'accord. En cas de nouveaux problèmes, les agents peuvent recontacter directement le médiateur voire demander une nouvelle confrontation.

Financement de la médiation :

Le CDG 83 propose l'intervention d'un médiateur du pôle prévention ou bien dans les cas les plus graves d'un médiateur appartenant à l'association LE CAP.

Deux possibilités existent :

1) Si la collectivité dépend du comité technique du CDG 83, la prestation est gratuite
2) Si la collectivité a son propre CHSCT et qu'elle est adhérente au service « prévention » du CDG 83, la médiation peut être réalisée par le biais de la convention. Son coût correspondra au coût d'une journée d'intervention ACFI

Ce coût comprend :

- L'entretien initial avec l'autorité territoriale ou son représentant
- Les entretiens individuels avec les différentes parties
- La confrontation entre les parties
- La rédaction d'un rapport d'intervention
- Le suivi à 3 mois puis à 6 mois de l'éventuel protocole d'accord

4) L'enquête du Comité technique

Généralités :

L'objectif de ce type d'intervention est de dépêcher sur le terrain une délégation paritaire composée d'un représentant du personnel et d'un représentant de l'administration accompagnés par un préventeur du CDG 83.

Cette délégation va avoir pour missions de démêler une situation conflictuelle et de faire un compte-rendu objectif à l'autorité territoriale. **Cette intervention a lieu lorsque la situation est particulièrement dégradée** et que l'autorité territoriale a besoin d'un avis extérieur neutre, par exemple préalablement à la mise en place d'une sanction disciplinaire. Le but ici n'est pas de juger de la présence ou de l'absence d'un harcèlement mais plutôt de juger si les comportements des différents partis sont normaux ou déviants.

Exemples d'interventions possibles :

- *Utilisation d'un droit de retrait suite à une agression physique ou verbale d'un agent par un autre agent ou élu*
- *Enquête visant à caractériser des comportements anormaux en vue d'une éventuelle sanction disciplinaire*
- *Cas où les agents en cause refusent la médiation et où aucune procédure n'est engagée*
- *Suicide ou tentative de suicide d'un agent : Dans ce cas, le but de l'enquête sera d'essayer de découvrir si des faits intervenus dans la vie professionnelle ont entrainé ce geste*

Phases de l'enquête Comité technique :

1) Entretiens individuels :

a. Chef de service
b. DRH
c. Collègues de travail
d. Autorité territoriale et élus

Ces entretiens ont pour but de faire le point sur la situation. La délégation s'appuie pour cela sur une grille d'entretien commune visant à obtenir des éléments factuels des problématiques rencontrés. Cette grille est préparée lors de chaque enquête et peut être modifiée en fonction des cas rencontrés.

Lors de ces entretiens, la délégation demande l'accord des agents concernés pour consulter leur dossier administratif.

2) Rédaction d'un rapport :

À l'issue de ces entretiens, le représentant du personnel, d'une part, et le représentant de l'administration, d'autre part, indiquent leurs conclusions et leurs éventuelles préconisations quant aux suites à donner. Selon les cas, le préventeur pourra amener des éléments juridiques ou administratifs en lien avec les autres services du Centre de Gestion pour conseiller au mieux l'autorité territoriale. L'ensemble de ces éléments constituera un rapport d'intervention.

3) Suivi du protocole d'accord

À l'issue de l'enquête, le préventeur reprend contact téléphoniquement avec la collectivité 6 mois après l'intervention pour connaitre la position qu'a pris la collectivité suite à l'envoi du rapport d'intervention.

Cas particulier : le suicide

Etant donné les spécificités de cette problématique, l'enquête du comité technique sera réalisée selon le protocole défini par **l'Institut National de Recherche et de Sécurité** (INRS) dans sa publication **ED 6125**. L'intégralité de cette publication est disponible sur le site Internet www.inrs.fr.

La collectivité peut également saisir l'Agent Chargé de la Fonction d'Inspection pour réaliser cette enquête. Dans ce cas, l'enquête fera l'objet d'une facturation au tarif jour indiqué dans la convention d'adhésion au service prévention liant la collectivité au CDG 83.

5) Problématiques organisationnelles (hors protocole)

Généralités :

Les techniques de gestion de conflits type médiation ou les enquêtes du comité technique interviennent en général sur des problématiques individuelles ou lors de situations particulièrement dégradées.

Dans certains cas, après un 1er entretien avec l'autorité territoriale, il s'avère que le problème se situe plus à un niveau collectif ou organisationnel. Pour traiter ces situations, les prestations précédentes ne sont pas forcément adaptées.

Le pôle prévention peut alors proposer d'autres prestations hors de ce protocole. Il s'agit notamment de :

- Evaluation des Risques Psycho-Sociaux (RPS) et son intégration dans le document unique de la collectivité lorsque l'audit doit être réalisé sur l'ensemble de la collectivité ou que les problèmes existants n'ont pas été objectivés
- Conseil en organisation dans le cas où le nombre d'agents est limité et / ou que la problématique est déjà bien identifiée et /ou à la suite d'une évaluation des RPS

Evaluation des risques psycho-sociaux :

1) **Définition :** Les risques psycho-sociaux sont des risques pour la santé mentale, physique ou sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental.

   Les sources potentielles de ces risques sont principalement :
   - ✓ Intensité du travail
   - ✓ Exigences émotionnelles
   - ✓ Autonomie
   - ✓ Qualité des rapports sociaux au travail
   - ✓ Conflit de valeurs
   - ✓ Insécurité de l'emploi

2) **Réglementation :** Un accord cadre spécifique à la FPT signé le 22/10/2013 par la ministre de la fonction publique et 7 organisations syndicales rend obligatoire pour toutes les collectivités d'évaluer ces RPS et de rédiger un plan d'actions pour lutter contre ces derniers d'ici à 2015.

3) **Méthode utilisée :** Afin d'assurer cette évaluation, le pôle prévention peut s'appuyer sur différents outils en fonction de la situation et notamment :
   - ✓ Questionnaires type QCM
   - ✓ Entretiens collectifs
   - ✓ Entretiens individuels

4) **Financement de la mission :** Dans ce type d'intervention, le service prévention émet un devis (sous la forme d'une annexe à la convention d'adhésion au service) à la collectivité indiquant le nombre de jours nécessaires à l'évaluation et son coût. Ce coût est calculé selon le tarif journalier indiqué dans la convention d'adhésion au service prévention

Conseil en organisation :

Cette dernière forme d'intervention peut avoir lieu lorsque la problématique a déjà été ciblée par la collectivité. Dans ce cas, les interventions ont essentiellement lieu sous la forme **d'entretiens individuels ou collectifs** avec les agents du ou des services concernés.

Ce type d'interventions suit un ordre précis :

1) Note de l'autorité territoriale expliquant les raisons de cet audit
2) Réunion d'informations aux agents pour présenter la démarche et ses objectifs
3) Réalisation des entretiens
4) Proposition d'un plan d'actions
5) Réunion de présentation des résultats à la direction puis aux agents

Ce conseil en organisation peut être réalisé, selon le degré de difficultés de l'intervention, par un ou 2 pôles du CDG 83 à savoir les pôles « conseil et emploi territorial » et / ou « prévention ». **Le financement de ce service est à étudier au cas par cas selon la demande initiale de la collectivité.**