



**MINISTÈRE
DE LA SANTÉ
ET DE LA PRÉVENTION**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**MEDIATION NATIONALE POUR LES PERSONNELS DES
ETABLISSEMENTS PUBLICS DE SANTE, SOCIAUX ET MEDICO-
SOCIAUX**

RAPPORT D'ACTIVITE

ANNEE 2022

SYNTHESE

Le dispositif national de médiation pour les personnels des établissements publics de santé, sociaux et médico-sociaux créé par le décret du 28 août 2019 est entré dans sa troisième année de fonctionnement en 2022.

Si la période de la crise sanitaire a freiné son activité, depuis ses missions se sont densifiées et diversifiées.

Le présent rapport dresse, non seulement le bilan des activités de médiation au cours de l'année 2022, mais aborde également un état des lieux de la médiation consécutif à l'évolution du dispositif national.

Avec la conciliation, la médiation constitue un des leviers majeurs de règlement amiable des difficultés relationnelles et des conflits institutionnels et interpersonnels.

Dans le champ des établissements relevant de la Fonction Publique Hospitalière, l'alliance des dispositifs de conciliation et de médiation relève d'une approche à la fois originale, pertinente et prometteuse.

Respectueuse du principe d'autonomie institutionnelle et des compétences dévolues à la gouvernance des établissements, **la conciliation** s'inscrit dans une **démarche interne obligatoire et préalable à la saisine de la médiation** pour apporter une réponse adaptée à la proximité du terrain.

La médiation assise sur une dimension éthique très particulière constitue, quant à elle, la **réponse externe aux institutions** pour prendre le relai lorsque la conciliation n'est pas conclusive ou se révèle inadaptée au contexte local, quelle qu'en soit la raison.

La combinaison de ces deux dispositifs, unique dans sa conception, permet de trouver une harmonie entre la responsabilité de l'employeur et l'engagement de l'Etat à se positionner comme un partenaire des établissements pour les soutenir et les accompagner dans la résolution de situations souvent complexes et douloureuses.

Le dispositif national de médiation devient donc progressivement un outil partagé au service de l'amélioration de la qualité de vie et des relations au travail promue par les Ministres chargés de la Santé et des Affaires Sociales et par le Ministère chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche pour la part qui le concerne.

Fort de son réseau de 118 Médiateurs qui composent son niveau national et ses dix médiations régionales/interrégionales, son activité progresse fortement à partir de 2022, même si son caractère encore très confidentiel en limite la portée.

Au fil du temps, ses missions se sont élargies et multipliées.

L'année 2022 est marquée par une activité plus soutenue et plus diversifiée avec une courbe ascendante encourageante.

Par ce dispositif de règlement amiable des difficultés relationnelles et des conflits, l'Etat est là où il doit être, au cœur de l'humain, partenaire des établissements, gardien des équilibres et garant de la continuité apaisée du service public hospitalier.

Le rapport d'activité 2022 est composé de **six parties**.

La première partie traite du règlement amiable des difficultés relationnelles et des conflits interpersonnels/institutionnels au travers de deux concepts indissociables dans le champ des établissements publics de santé, sociaux et médico-sociaux, que sont la **conciliation** (interne) et la

médiation (externe) et insiste sur leur nécessaire articulation ainsi que sur l'importance de leur complémentarité.

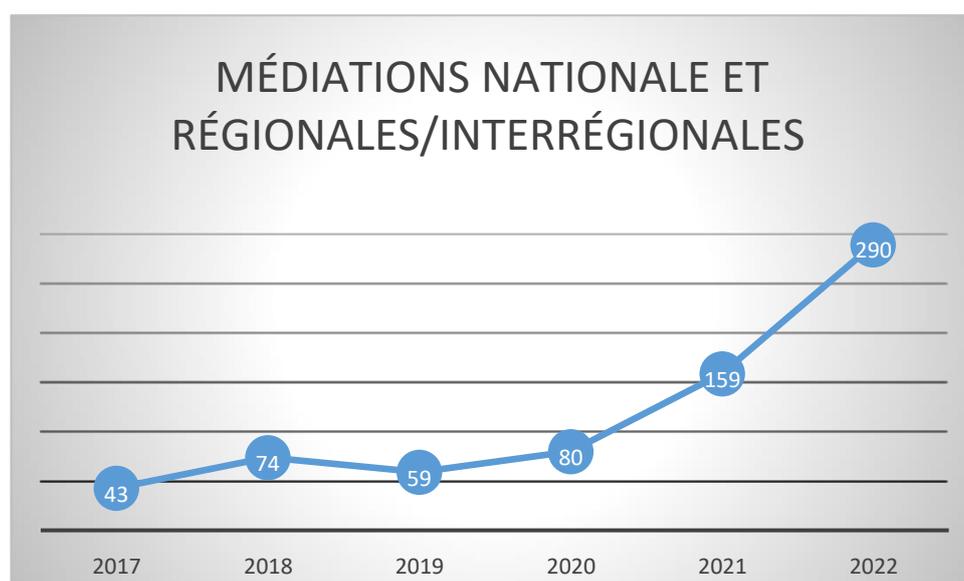
Elle documente leurs points de ressemblance et de différence et tente de montrer l'originalité du dispositif national de médiation - inédit dans le secteur public - mis en place au profit de ces professionnels pour les aider à trouver une solution efficace et durable, même si aucune obligation de résultat ne s'impose aux Conciliateurs et aux Médiateurs.

La deuxième partie rend compte de l'évolution très significative de l'activité de médiation en 2022, analyse les données nationales, régionales et interrégionales, et commente les résultats obtenus.

Elle souligne l'intérêt du **double levier d'action** ouvert aux personnels en situation professionnelle difficile, aux autorités de l'Etat et aux représentants institutionnels avec, d'une part, les **médiations conventionnelles/réglementaires** et, d'autre part, les **missions d'appui, de conseil et d'accompagnement sous forme d'interventions** à visée préventive et de projet, plus nombreuses, qui empruntent les mêmes principes, règles, techniques et outils sans être aussi formelles.

1. DONNEES D'ENSEMBLE DE L'ACTIVITE GENERALE DE LA MEDIATION DE 2017 à 2022

ANNEE	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total 2017-2022
Niveau National	43	74	59	33	37	89	335
Niveau Régional/interrégional	-	-	-	47	122	201	370
Total/année	43	74	59	80	159	290	705



Sur l'ensemble de la période considérée (2017-2022), le nombre total de saisines du dispositif national de médiation porte sur 705 situations, dont:

-Niveau national : 335, soit 47,5% du volume total de saisines,

-Niveau régional/interrégional : 370, soit 52,5%.

Si l'on neutralise les années 2017 à 2019 inclus durant lesquelles les médiations régionales/interrégionales n'étaient pas encore constituées ce qui reflète plus la réalité, le rapport entre les deux niveaux s'établit à **529 saisines pour la période de 2019 à 2022**, réparties de la manière suivante :

-Niveau national : 159, soit 30,1% du volume total de saisines,

-Niveau régional/interrégional : 370, soit 69,9%.

Cette répartition confirme la tendance observée à partir de 2022 d'un rapport de 30% pour la médiation nationale et de 70% pour les médiations régionales/interrégionales.

La série chronologique des saisines enregistrées par le dispositif national de médiation (niveau national et régional/interrégional) montre une nette augmentation du nombre de saisines à partir de l'année dernière qui s'accroît encore cette année.

La répartition des **290 demandes en 2022**, contre 159 en 2021, soit une progression significative de 82,4%, s'établit comme suit :

-Niveau national : 89, soit 30,7%, contre 37 en 2021, soit 23,3%, avec une très forte hausse de 140,5% liée en grande partie à la prise en charge plutôt centralisée des situations des étudiants en santé, notamment d'internes.

-Niveau régional/interrégional : 201, soit 69,3%, contre 122 en 2021, soit 76,7%, avec une augmentation conséquente de 64,7% prenant en compte une plus grande sollicitation associée à une diversification des professions concernées.

Cette majoration d'ensemble est due en grande partie aux actions de communication qui ont été favorisées par la convention passée entre la médiation nationale, la Direction Générale de l'Offre de Soins (DGOS) et la Fédération Hospitalière de France (FHF).

Par ailleurs, les initiatives prises auprès de la représentation institutionnelle et professionnelle des établissements publics de santé, sociaux et médico-sociaux, et notamment des Groupements Hospitaliers de Territoire depuis 2020, se sont intensifiées tout au long des années 2021 et 2022, passée la période délicate de la crise sanitaire.

2. EVALUATION QUANTITATIVE ET QUALITATIVE DE L'ACTIVITE GENERALE DE LA MEDIATION DE 2017 à 2022

DONNEES D'ENSEMBLE

-La répartition par sexe

Quelle que soit la période de référence (2017-2022), les 705 saisines portent davantage sur les Femmes que sur les Hommes, même si leur proportion est loin de représenter la population largement

féminisée qui exerce dans les établissements relevant de la Fonction Publique Hospitalière, en particulier chez les personnels autres que médicaux, toutes catégories confondues.

-La répartition par typologie d'établissements

Les Centres Hospitaliers Régionaux (CHR) et les Centres Hospitaliers Régionaux et Universitaires (CHRU) sont surreprésentés durant toute la période considérée, comme si le niveau de conflictualité avait un lien étroit avec la taille des établissements, le volume des effectifs ainsi que la nature et la diversité des activités.

Leur part croît très sensiblement en 2022, de même que celle des Centres Hospitaliers, constituant à eux deux l'essentiel des demandes.

-La répartition par âge

L'année 2022 est marquée par un net rééquilibrage entre les tranches d'âge se rapprochant progressivement de la part occupée par chacune d'entre elles dans les effectifs nationaux.

-La répartition par type de conflits

Si les conflits de type institutionnel restent majoritaires, la situation observée en 2022 atteste d'une demande globale équivalente à celle de 2021, si l'on regroupe les conflits de type institutionnel/interpersonnel et institutionnel, confortant la stabilité des conflits de type exclusivement interpersonnel.

-La répartition par mode de prise en charge

L'analyse approfondie des données recueillies en 2022 apporte des éclairages intéressants sur l'évolution des modes de prise en charge.

Alors que jusqu'à l'année dernière, les saisines portaient sur un nombre de parties prenantes - appelées «Médiés» - souvent limitées à deux, l'année 2022 confirme une demande plus importante de médiations ou de missions d'appui, de conseil et d'accompagnement à caractère collectif (un professionnel et un groupe professionnel ou deux ou plusieurs groupes professionnels entre eux), avec une sollicitation plus prononcée de la part de la gouvernance des établissements (Directeur/Président de Commission Médicale d'Etablissement/Doyen).

Le volume des saisines par les parties elles-mêmes a, quant à lui, tendance à baisser au profit de l'ensemble des autres autorités de saisine.

-La répartition par mode de résolution

Les missions d'appui, de conseil et d'accompagnement en prévention d'un différend prévisible ou en règlement d'un litige né d'un conflit conservent leur première place et distancent largement les médiations conventionnelles/réglementaires qui restent au deuxième rang.

-La Répartition par type de professions

Si les personnels médicaux constituent, comme en 2021, plus de la moitié des saisines, leur part régresse d'année en année, avec une poussée plus nette en 2022 des personnels relevant des autres filières professionnelles.

La tendance déjà observée précédemment se confirme et s'amplifie au cours des deux dernières années laissant à penser que la part occupée par ces personnels dans les saisines du dispositif national

de médiation devrait être plus conforme à la répartition nationale des effectifs médicaux auxquels ils se rapportent.

Elle confirme que l'essentiel des demandes portées vers la médiation à sa création tentait de résoudre des situations souvent anciennes et parfois très chronicisées, lesquelles se résorbent au fil du temps.

Elle invite également à retenir l'idée que plus les situations sont prises précocement en charge dans l'esprit du règlement amiable des difficultés relationnelles et des conflits par le biais de la conciliation en première intention et de la médiation en recours, plus vite des solutions sont trouvées.

Il est important de souligner enfin l'émergence de demandes de médiation pour restaurer le dialogue et la confiance entre membres de la gouvernance, notamment entre Directeur chef d'établissement et Président de Commission Médicale d'Établissement.

-La répartition au sein du personnel médical

Comme les années précédentes, trois grandes catégories de personnels médicaux sont concernées par le dispositif national de médiation, les praticiens hospitaliers titulaires et en période probatoire - population qui s'élargit aux contractuels en 2022 - toujours majoritaire, les personnels enseignants et hospitaliers titulaires et stagiaires plus faiblement représentés et les étudiants en santé, et en particulier les internes, pour lesquels une croissance continue est observée.

-La répartition par type de mode de résolution

Les médiations conventionnelles/réglementaires sont près de trois fois inférieures au volume des missions d'appui, de conseil et d'accompagnement mobilisées pour tenter de résoudre les difficultés relationnelles et les conflits institutionnels/interpersonnels à l'amiable par la médiation. Leur taux de succès s'établit à 54%, sachant que beaucoup d'entre elles se poursuivaient en fin d'année 2022.

En ce qui concerne les **missions d'appui, de conseil et d'accompagnement réalisées sous la forme d'interventions**, le niveau de réussite se situe, quant à lui, entre 75% et 78% entre 2021 et 2022, sans tenir compte des actions en cours.

Les données détaillées au niveau national et régional/interrégional pour l'année 2022 figurent en annexes 1 et 2 du rapport d'activité.

La troisième partie s'intéresse à la dynamique du pilotage, de l'animation et de la coordination du réseau des Médiateurs à ces deux niveaux, national et régional/interrégional.

Elle rappelle les conditions de nomination et de renouvellement du mandat de ses membres et précise le calendrier de mise en œuvre de ces opérations en 2022-2023 pour engager le deuxième mandat ou assurer les primo-nominations en cas de changement.

Elle met également en évidence les missions spécifiques de la médiation nationale tournées prioritairement vers la cohérence avec la politique nationale de la qualité de vie et des relations au travail, la cohésion du réseau national de Médiateurs et la coordination des actions dans le respect du rôle et des responsabilités institutionnelles et managériales.

Par ailleurs, la constitution de onze groupes de travail thématiques très dynamiques est un moment fort d'unité des équipes, de partage de compétences, de mobilisation de l'intelligence collective et de complémentarité d'actions. Certains chantiers se poursuivront en 2023 pour permettre de croiser les regards, démultiplier les initiatives, renforcer les lignes directrices et soutenir les opérations pour mener à bien les missions.

La quatrième partie explicite les orientations stratégiques qu'elle promeut pour apporter une réponse adaptée aux besoins et attentes exprimées.

Pour piloter l'ensemble du dispositif, soutenir et accompagner son réseau de Médiateurs, harmoniser les procédures et homogénéiser la connaissance, la médiation nationale a développé un Share point, outil partagé, alimenté en continu et accessible pour les informations générales à tous les membres du réseau et, pour la partie médiation proprement dite, aux seuls Médiateurs habilités pour respecter le principe de confidentialité.

L'analyse des pratiques, qui constitue un impératif dans ce type d'approche, doit pour sa part trouver un début de réalisation en 2023 pour une généralisation en 2024.

De même, une réflexion sera engagée sur la supervision des Médiateurs qui favorise la sécurisation de leur pratique et une prise de recul nécessaire pour faire face aux situations les plus complexes ou les plus inattendues en cours d'exercice.

Plus largement, l'engagement volontariste de la médiation nationale dans les coopérations avec des organismes aussi essentiels que l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, l'Agence Nationale d'Appui à la Performance, l'Agence Nationale pour la Formation permanente du Personnel Hospitalier, l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique, la Fédération Hospitalière de France ou la Haute Autorité en Santé est porteur d'un changement profond dans la conception et le pilotage des ressources humaines.

Les partenariats initiés avec les médecins du travail, le Club des Ambassadeurs de la Médiation Francophone en Santé, ou encore l'Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle ainsi qu'avec d'autres services de l'Etat spécialisés dans la médiation (éducation nationale et police nationale) sont des ancrages importants pour démultiplier la connaissance et le partage des pratiques et développer la créativité.

Nul doute aussi que l'alliance avec les services des Ministères chargés de la Santé et des Affaires Sociales, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, les Agences Régionales de Santé (secteurs sanitaire et médico-social) et les Préfectures de département (secteur social) servira de levier au renforcement de ces nouveaux modes de prise en charge précoce des difficultés relationnelles et des conflits ou préventive de risques notamment psycho-sociaux.

Le plan national de communication lancé en 2022 devrait, quant à lui, donner à ce moteur d'action toute sa puissance et stimuler sa performance.

Au-delà, s'agissant de la conciliation, un rapprochement avec les Commissions Régionales Paritaires pour les personnels médicaux, d'une part, et avec les Ordres professionnels médicaux et paramédicaux, d'autre part, permettra de garantir demain la cohérence des actions en tenant compte de la compétence et de la responsabilité de chacun.

La cinquième partie concerne les moyens de fonctionnement (personnels, budget, locaux, équipements notamment informatiques et téléphoniques, documentation et presse...) dont le dispositif national de médiation a besoin.

La sixième et dernière partie s'intéresse, quant à elle, aux dix orientations et recommandations avancées collectivement par le dispositif national de médiation conformément à la réglementation en vigueur (Cf. article 11 du décret du 28 août 2019) pour conforter le mouvement engagé.

Les demandes diversifiées qui sont parvenues au dispositif national de médiation et l'expérience progressivement acquise par le réseau des Médiateurs ont en effet permis d'identifier des pistes d'évolution souhaitables.

Les **dix propositions** faites dans le rapport d'activité 2022 participent d'une volonté de sécurisation des institutions, d'amélioration des conditions de vie et des relations au travail et donc de la qualité des soins et des prises en charge des patients, des résidents et des personnes accueillies et portent sur les actions suivantes:

1. Modifier le cadre réglementaire

L'évolution du décret du 28 août 2019 porte sur **7 points majeurs**.

- La clarification des notions

Dans ce cadre, une distinction sera opérée entre la notion de **conciliation** qui sera réservée au niveau interne des établissements en articulation si besoin avec celle développée par les Ordres professionnels ou, s'agissant des personnels médicaux, avec la compétence dévolue aux Commissions Régionales Paritaires et celle de **médiation** qui deviendra une démarche exclusivement externe aux établissements et qui s'appuiera plus particulièrement sur le dispositif national de médiation.

- L'extension du champ de compétence

Outre les médiations conventionnelles/réglementaires, il est prévu de confier au dispositif national de médiation des missions d'appui, de conseil et d'accompagnement en forme d'interventions à visée préventive des difficultés relationnelles ou des conflits mais aussi de médiations de projet en situations complexes.

- L'élargissement des professionnels concernés

Le décret du 28 août 2019 sera complété pour ajouter les étudiants des filières paramédicales aux professionnels susceptibles de recourir au dispositif national de médiation.

- Le changement de dénomination

La fin du processus de médiation pourrait aboutir à un « accord de médiation » plutôt qu'à un « contrat de médiation ».

- Le renouvellement possible de mandat

Pour optimiser la formation diplômante dispensée aux Médiateurs après la période de crise sanitaire qui a neutralisé le fonctionnement du dispositif national de médiation et faire bénéficier de la pratique acquise en cours de mandat, le renouvellement du mandat des Médiateurs pour deux périodes de trois ans (au lieu d'une) est apparu nécessaire.

- La création d'un vivier national de Médiateurs

Compte tenu de l'extension des missions et des publics prévue par cette modification réglementaire, la mise en place par la Médiatrice nationale, en lien avec les Médiateurs régionaux ou interrégionaux, d'un vivier national de Médiateurs formés et diplômés qui viendraient en soutien au dispositif national de médiation en tant que de besoin, est actée.

- L'homologation de certains accords

Sur recommandation des Médiateurs et à la demande des Médiés, un accompagnement pourrait être assuré par le dispositif national de médiation en vue de l'homologation de certains accords par le juge pour les situations les plus sensibles.

2. Promouvoir le plan national de communication

Une fois finalisé, le lancement par les Ministres chargés de la Santé et des Affaires Sociales du plan national de communication sur le règlement amiable des difficultés relationnelles et des conflits institutionnels/interpersonnels constituerait une étape majeure pour promouvoir la qualité de vie et des relations au travail dans les établissements publics de santé, sociaux et médico-sociaux et pour participer, à sa manière, à l'attractivité des métiers et à la fidélisation des professionnels en exercice.

3. Renforcer la formation

Les actions de sensibilisation des étudiants en santé des filières médicales, pharmaceutiques, odontologiques, maïeutiques et paramédicales au règlement amiable des conflits et au développement de la culture de la relation devront être initiées et intégrées dans les maquettes de formation à des moments clés de leurs cursus, conformément aux orientations préconisées par le groupe de travail constitué sur le sujet.

Par ailleurs, des modules spécifiques devront être proposés dans les programmes de développement professionnel continu des personnels médicaux et de formation continue pour les autres personnels relevant de la Fonction Publique Hospitalière et systématisés pour l'ensemble des managers.

Intégrer ce type d'approche dans une action nationale de formation liée à l'amélioration de la qualité de vie et des relations au travail pilotée par l'ANFH dès 2024 serait de nature à donner une visibilité plus forte au double dispositif de conciliation et de médiation et à encourager la dynamique d'appropriation de ces nouveaux modes opératoires pour faciliter le management et assurer la cohésion des équipes et la valorisation du travail collectif.

4. Poursuivre l'engagement dans la formation à la médiation

Mise en place en 2020 après la création du dispositif national de médiation, la formation au diplôme d'établissement (DE) de Médiateur pour les établissements publics de santé, sociaux et médico-sociaux dispensée par l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique (EHESP) s'est intensifiée et étoffée. Ce programme mérite d'être poursuivi et soutenu.

5. Contribuer à la formation des Conciliateurs et au déploiement des dispositifs de conciliation

En appui à la DGOS et avec le concours de l'EHESP, le dispositif national de médiation devra se mobiliser à partir de 2023 pour participer à la formation des professionnels appelés à exercer la mission de Conciliateurs au sein des établissements relevant de la Fonction Publique Hospitalière qui constitueront d'utiles alliés pour régler au plus près du terrain les difficultés relationnelles ou les conflits interpersonnels/institutionnels.

Par ailleurs, il lui appartiendra de soutenir et d'accompagner les représentants institutionnels pour assurer dans les meilleurs délais possibles la mise en place des dispositifs locaux de conciliation, préalable indispensable à la saisine de la médiation, comme le préconise la note d'information de la DGOS du 29 mars 2022.

6. Faciliter certains repositionnements professionnels

Selon le principe d'autonomie administrative, juridique et financière applicable à la plupart des établissements relevant de la Fonction Publique Hospitalière, le recrutement et la gestion des personnels médicaux et non médicaux relève de la compétence des directeurs chefs d'établissement.

Cette autonomie institutionnelle s'exerce dans le respect de la déontologie médicale, d'une part, et de la gestion nationale assurée par le Centre National de Gestion des praticiens hospitaliers et des personnels de direction de la FPH et pour certains corps et emplois (personnels enseignants et hospitaliers titulaires et stagiaires, praticiens hospitaliers titulaires et probatoires et directeurs d'hôpital, directeurs d'établissement sanitaire, social et médico-social et directeur des soins) et, d'autre part, des Ministres chargés de la Santé et de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche pour certains actes concernant les personnels enseignants et hospitaliers.

Dès lors, l'octroi d'une enveloppe nationale dédiée ou un élargement spécifique sur des crédits délégués au CNG ou à un autre organisme paraîtrait une réponse adaptée pour que la médiation nationale puisse soutenir et accompagner le repositionnement de certains professionnels autres qu'enseignants et hospitaliers qui bénéficient pour leur part d'un système spécifique, avec peut-être une phase expérimentale à définir.

7. Accompagner certaines réintégrations de personnels

Dans le cadre des missions d'appui, de conseil et d'accompagnement sous forme d'interventions qui devraient se développer suite à la modification du décret du 28 août 2019, un soutien pourra être apporté par le dispositif national de médiation à la demande des établissements pour faciliter la réintégration dans leurs fonctions de professionnels, après une absence longue pour raisons médicales, disciplinaires ou d'insuffisance professionnelle consécutive ou en prévention de difficultés relationnelles ou de conflit.

8. Donner de la lisibilité au processus de décision

Des situations prises en charge, en particulier de personnels enseignants et hospitaliers et de praticiens, par le dispositif national de médiation montrent que l'absence de transparence de certains processus de nomination ou de promotion nuit à la qualité de vie et des relations au travail et est de nature à générer des risques psycho-sociaux, avec le sentiment - dans les situations les plus douloureuses - « d'injustice, de maltraitance, de violence voire de trahison ».

C'est pourquoi, il paraît utile de recommander aux responsables des gouvernances d'établissement, aux responsables de pôle et de service et aux autres cadres de veiller à assurer une information claire, équilibrée, précoce et bienveillante, quelles que soient les personnalités en présence.

9. Contenir les délais pour certaines procédures

L'expérience des Médiateurs a permis de mettre en évidence que certaines procédures, notamment de suspension de fonctions, disciplinaires ou d'insuffisance professionnelle étaient mal vécues par certains personnels en l'absence de communication rapide sur le processus, sur les éléments faisant grief ou sur le calendrier prévisionnel de passage devant les instances statutaires.

Ce constat appelle une vigilance particulière de la part des autorités nationales et locales en charge de traiter ces situations, notamment pour les personnels enseignants et hospitaliers et les praticiens car le manque de lisibilité et des délais parfois anormalement longs interrogent et posent la question de la confiance dans les institutions.

10. Conforter les coopérations et les partenariats

Le soutien des Ministères chargés de la Santé et des Affaires Sociales et, en particulier de la Direction Générale de l'Offre de Soins, est déterminant pour conclure en 2023 les coopérations et les partenariats engagés en 2022 et soutenir toutes nouvelles initiatives dans ce domaine.

L'année 2022 marque un tournant dans la reconnaissance du dispositif national de médiation pour les personnels des établissements publics de santé, sociaux et médico-sociaux.

Il est à la fois mieux connu, mieux compris, mieux accepté mais encore insuffisamment utilisé pour répondre aux besoins réels des professionnels et des établissements.

S'il a fait la preuve de sa performance en bien des points du territoire national, dans l'hexagone comme en Outre-Mer, sa saisine ne sera optimisée qu'autant que les dispositifs de conciliation locale se seront déployés et généralisés puisque c'est un passage réglementairement obligé.

C'est la raison pour laquelle l'ensemble du réseau national des Médiateurs, et en particulier la médiation nationale et les Médiateurs régionaux/interrégionaux et leurs adjoints, est très mobilisé pour soutenir et accompagner les institutions qui le souhaitent dans leur projet de mise en place de ressources spécifiques au règlement amiable des difficultés relationnelles et des conflits interpersonnels/institutionnels.

Il est intéressant de signaler que quelques établissements exemplaires ont accepté de tracer la voie de cette nouvelle approche dans la gestion modernisée des ressources humaines et leur enseignement est riche pour tous.

Se mettre au service de l'attractivité et de la fidélisation des professionnels dans ces temps d'exigence et de nécessité est certainement une belle ambition à porter par la médiation nationale avec l'ensemble des représentants institutionnels et professionnels de l'Etat et des milieux publics de santé, sociaux et médico-sociaux.

Basée sur le respect et la confiance, la relation engagée depuis toujours par le réseau national des Médiateurs, particulièrement bienveillant, compétent et motivé, avec l'ensemble de ces partenaires très soutenant et solidaires constitue bien la puissance d'intérêt et d'action la plus adaptée et la plus efficace pour réussir tous ensemble.

Danielle TOUPILLIER

Médiatrice nationale