



Bruxelles, le 26.6.2017
SEC(2017) 323

RAPPORT GÉNÉRAL D'ACTIVITÉ 2016
DU SERVICE DE MEDIATION DE LA COMMISSION

TABLE DES MATIÈRES

I.	INTRODUCTION	3
II.	ACTIVITÉS DU SERVICE DE MÉDIATION EN 2016.....	4
	1. TRAITEMENT DES CAS	4
	2. FORMATION CONTINUE.....	11
	3. COMMUNICATION	11
III.	MISSION DE PRÉVENTION DU SERVICE DE MÉDIATION.....	13
IV.	RECOMMANDATIONS	15
	1. RECOMMANDATIONS INDIVIDUELLES	15
	2. RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES	15
V.	CONCLUSION	19
	ANNEXES.....	20

I. INTRODUCTION

Le Service de Médiation est un service de la Commission européenne. Il agit en tant que facilitateur dans le règlement des différends qui peuvent surgir dans le cadre des relations de travail. Le Service est un intermédiaire entre les parties en conflit, donnant à chacun des conseils objectifs et impartiaux. Il agit en pleine indépendance et offre un espace neutre pour la recherche de solutions, dans le respect du droit communautaire, des principes d'éthique et de bonne administration. Le Service intervient de façon informelle, en toute confidentialité et à la demande des parties. L'objectif de la médiation est d'aider les parties à dépasser le conflit et à tourner la page afin de pouvoir retrouver un environnement de travail serein et constructif. Ce concept est désormais reflété par la nouvelle devise du Service de Médiation, "*Moving beyond conflict*".

Le Service de Médiation applique une méthodologie¹ spécifique et s'efforce de trouver des solutions consensuelles à caractère durable. Pour y parvenir, le Service coopère avec tous ceux qui peuvent contribuer à la résolution du problème. Ainsi, une bonne collaboration avec les responsables des Ressources Humaines, les entités représentatives du Personnel et les représentants de l'Administration s'avère indispensable.

Le Service de Médiation a la faculté d'intervenir dans tous les cas qui lui sont soumis², notamment dans :

- les conflits sur les droits et obligations statutaires,
- les problèmes relationnels: conflits entre collègues ou avec la hiérarchie, comportements inadéquats, atteintes à la dignité de la personne, harcèlement, etc.

Il convient également de souligner que le Service de Médiation a été mis en place non seulement pour faciliter la résolution à l'amiable des conflits, mais aussi pour aider à les prévenir. Le présent rapport met l'accent sur ce rôle de prévention du Service (voir chapitre III). La prévention est en effet un élément essentiel de sa mission, qui gagne en importance dans un environnement de travail qui évolue. Cette évolution va de pair avec l'émergence de risques psychosociaux qui doivent être régulièrement évalués. La participation du Service aux réunions du *Comité de pilotage pour l'évaluation des risques psychosociaux* prend ici toute sa signification.

Conformément à la décision de la Commission C(2002) 601 du 4 mars 2002 instituant un Service de Médiation renforcé, le Service soumet chaque année un rapport général d'activité à la Commission. Dans le respect de la confidentialité, les rapports annuels d'activité du Service de Médiation présentent les faits de manière à assurer l'anonymat des personnes. Ce rapport présente, d'une part, les activités du Service durant l'année 2016 et, d'autre part, des recommandations de portée générale (voir chapitre IV).

¹ Voir Annexe 1.

² Le Service de Médiation est à la disposition de tout le personnel et des services de la Commission (à Bruxelles et à l'étranger, y compris dans tous les sites du Centre commun de recherche.

II. ACTIVITÉS DU SERVICE DE MÉDIATION EN 2016

1. TRAITEMENT DES CAS

NOMBRE DE CAS

En 2016, le Service de Médiation a traité 292 cas relatifs aux deux catégories principales d'intervention, à savoir les conflits portant sur les droits et obligations statutaires et les problèmes d'ordre relationnel.

La durée moyenne du traitement d'un cas continue à être extrêmement variable. Certains cas ont pu être résolus avec deux interventions seulement, tandis qu'à l'opposé, on a pu enregistrer jusqu'à 40 interventions (toutes activités confondues, contacts, réunions, négociation) pour d'autres. Les cas qui requièrent le moins d'interventions se situent dans le domaine du conseil, notamment en matière de droits et obligations statutaires. Les cas exigeant le plus grand nombre d'interventions relèvent souvent du domaine des conflits relationnels.

Sur les 292 cas traités par le Service de Médiation en 2016, 217 constituent des nouvelles demandes d'intervention. Lors de l'analyse de leur éligibilité, 14 demandes ont été jugées non recevables et 12 ont été redirigées vers d'autres services. 75 cas reportés de l'année 2015 ont continué à faire l'objet d'interventions par le Service en vue de leur résolution au cours de 2016 (fig. 1).

En 2016, le Service a été en mesure de clôturer 228 cas dont 69 ouverts au cours des années précédentes. En effet, si certains cas peuvent être finalisés rapidement, d'autres restent ouverts plus longtemps pour diverses raisons, par exemple dans l'attente d'informations additionnelles de la part du demandeur, ou d'une décision administrative ou encore en raison d'un suivi à échéances. Ainsi, à tout moment de l'année, le service compte entre 60 et 80 cas "en cours". Le nombre de cas reportés à 2017 s'élève à 64 (fig. 2).

Le volume d'activité durant 2016 est inférieur à la moyenne annuelle observée de 2011 à 2014 (339 cas). L'année 2015 avait enregistré un nombre exceptionnel de cas (416), en partie liés aux répercussions de la réforme du Statut. Il semble prématuré aujourd'hui de tirer des conclusions de cette diminution et il conviendra d'observer si la tendance se confirme au cours des années à venir.

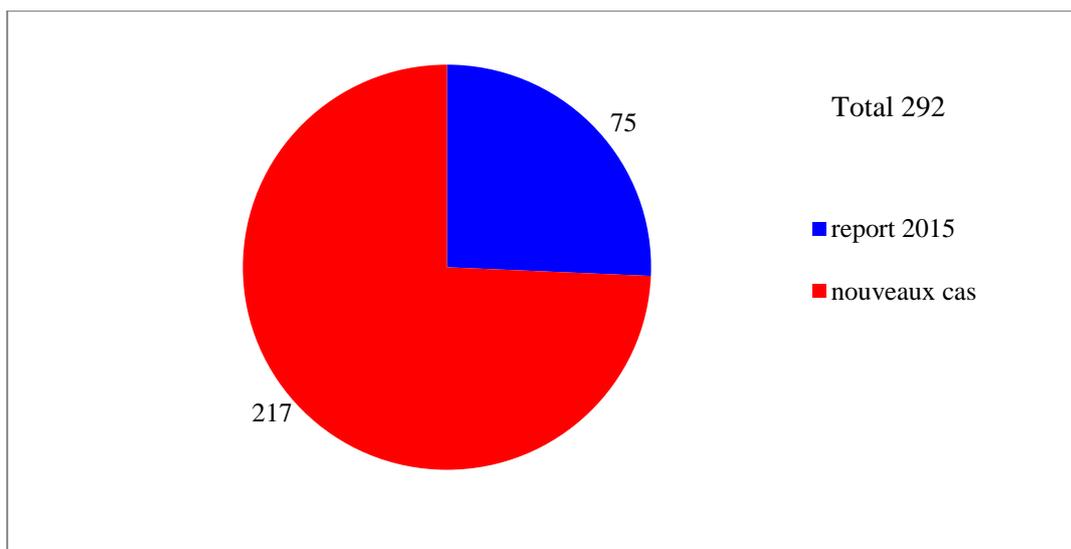


Fig. 1 Volume total 2016³

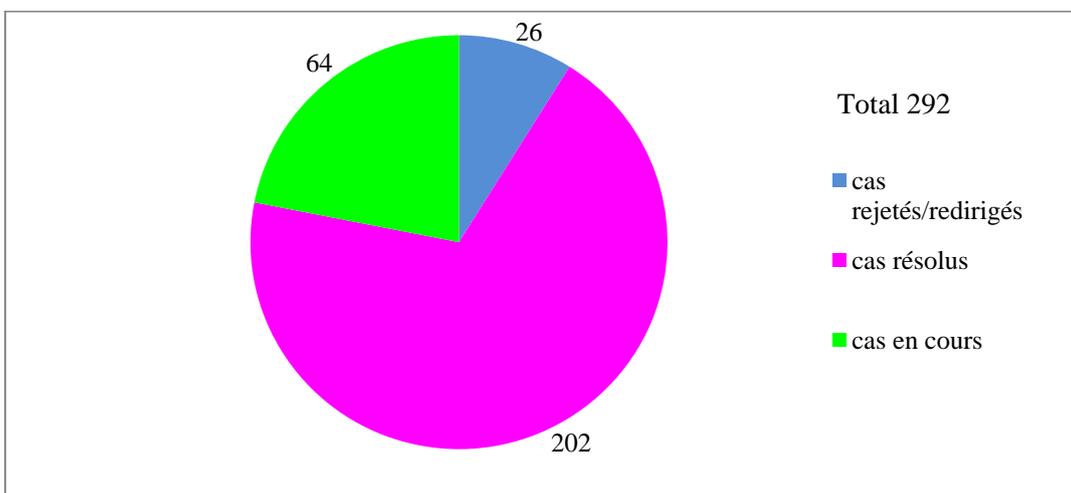


Fig. 2 Résultat des actions du service au 31/12/2016

ORIGINE ET OBJET DES DEMANDES D'INTERVENTION

Conformément à la décision de la Commission C(2002) 601, l'intervention du Service de Médiation requiert la concurrence des deux critères suivants:

- 1) l'**origine de la demande** : pour être prises en charge, les demandes doivent émaner du personnel de la Commission ou des services de la Commission
- 2) l'**objet de la demande** : pour être prises en considération, les demandes doivent porter sur:

³ Par "report 2015", on entend les cas 2015 dont le traitement s'est poursuivi en 2016.

- a) des cas relatifs aux droits et obligations statutaires,
- b) des cas relatifs à des conflits relationnels survenant dans le cadre des relations de travail.

En ce qui concerne **la répartition des nouveaux cas** par catégorie de demandeurs (fig. 3), elle correspond de près à la structure du personnel de la Commission (*Bulletin statistique 1/1/2017*). Le Service a été saisi dans 35% des cas par des administrateurs, qui constituaient 41% des effectifs. Dans 26% des cas, le Service a été saisi par des assistants, qui représentaient 29% des effectifs de la population de la Commission. Dans 24% des cas, les demandeurs étaient des agents contractuels alors qu'ils comptaient pour 22% du personnel de la Commission. Enfin, les 15% restant regroupaient du personnel à la retraite ainsi que des personnes non couvertes par le mandat (personnel d'autres institutions, citoyens, etc.).

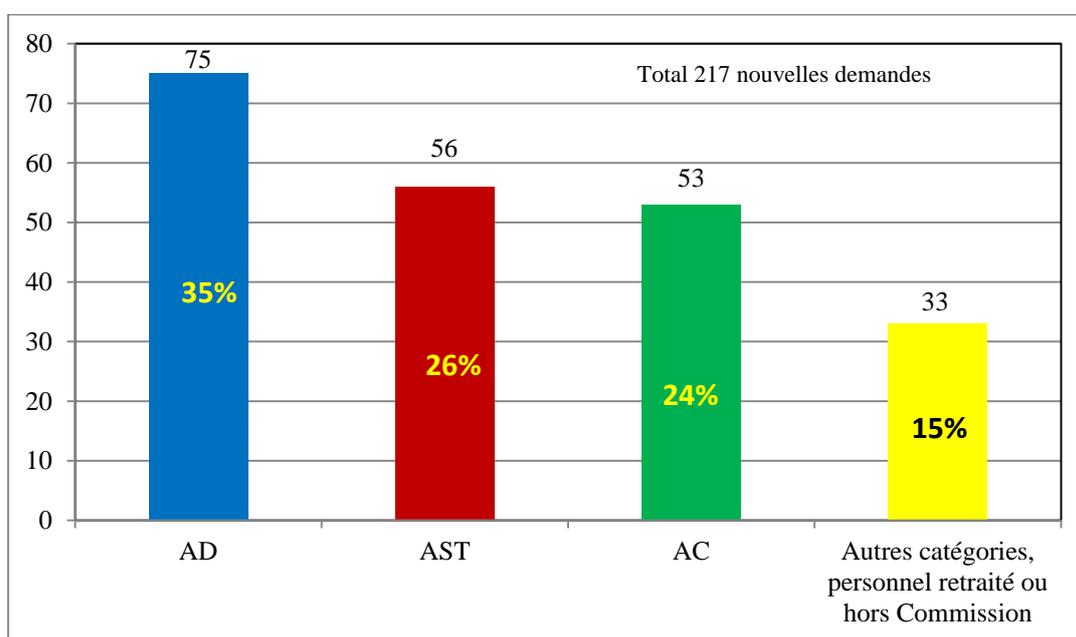


Fig. 3 Répartition des nouveaux cas traités par catégorie de demandeurs

S'agissant de la répartition par genre (fig. 4), on observe que les demandes d'intervention émanent majoritairement des femmes (63%) et que leur part est supérieure à la proportion de femmes à la Commission (55%) (fig. 5).

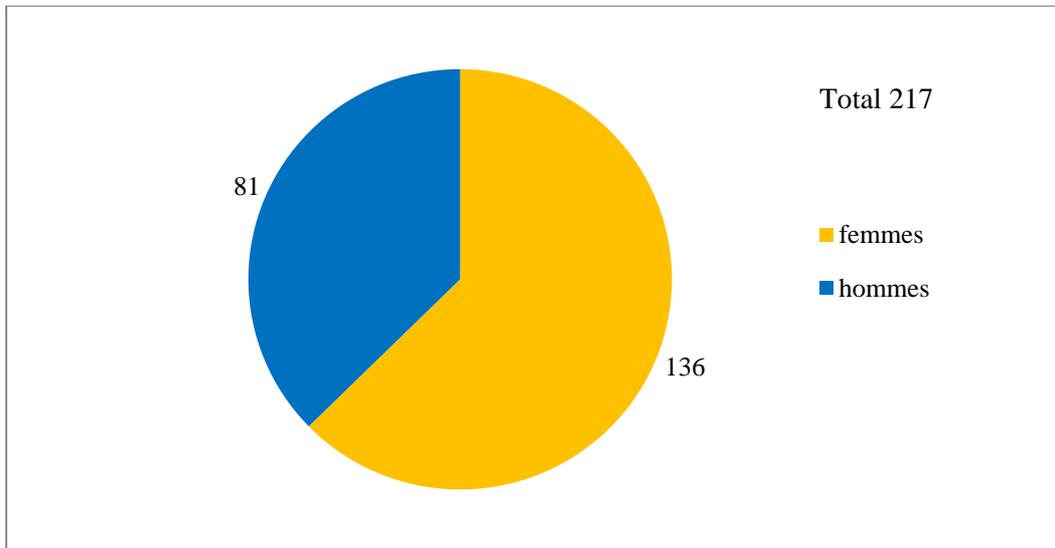
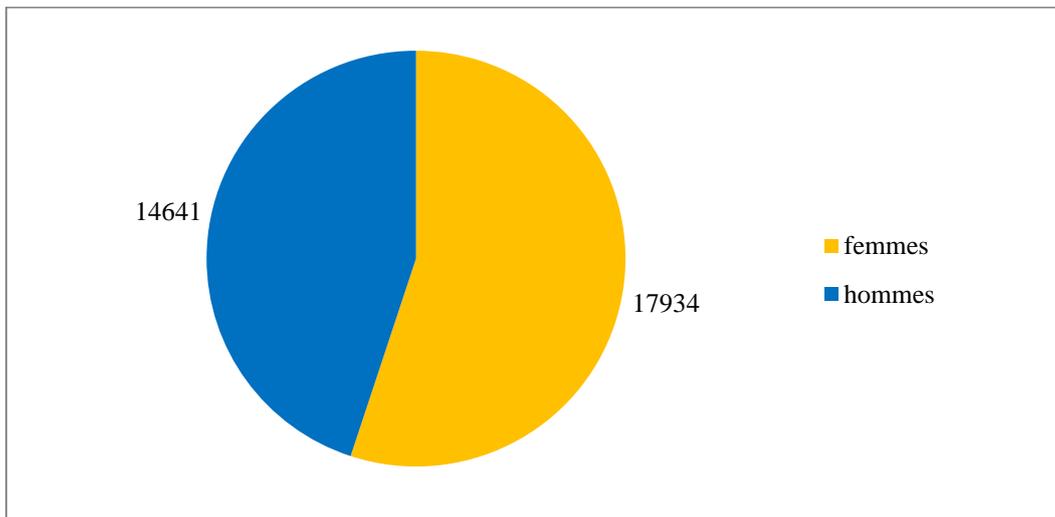


Fig. 4 Répartition des demandeurs par genre



*Fig. 5 Répartition du personnel de la Commission par genre
(Bulletin statistique 1/1/2017)*

En ce qui concerne l'**objet de la demande**, les 292 cas traités en 2016 se répartissent comme suit (fig. 6) :

- 177 relevant des droits et obligations statutaires, dont 100 d'ordre financier et 77 d'ordre non financier,
- 115 relatifs à des conflits relationnels ou des atteintes portées à la dignité de la personne dans le contexte du travail.

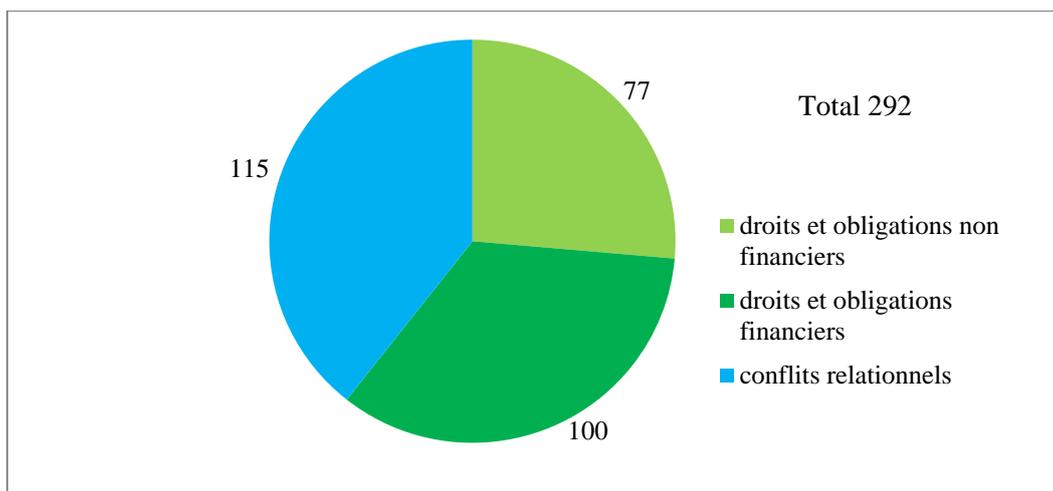


Fig. 6 Répartition des cas 2016 par domaine

ANALYSE

En 2016, le Service de Médiation a été en mesure d'apporter une réponse satisfaisante dans 95% des cas recevables. Dans les autres cas, les parties ne sont pas parvenues à s'entendre sur la solution proposée.

Pour obtenir ces résultats, le Service s'est efforcé de concilier les intérêts des parties et de négocier aux niveaux adéquats la mise en œuvre d'une solution, parfois par le biais d'une recommandation individuelle.

En d'autres termes, dans la grande majorité des cas, le Service a permis aux parties concernées de tourner la page et de reprendre leur vie professionnelle en laissant le conflit derrière elles. Cet objectif est bien résumé dans la nouvelle devise du Service :

"Moving beyond conflict".

Au cours de l'année 2016, les demandes d'intervention concernaient principalement des situations liées à :

- un manque de clarté dans les tâches confiées et un manque de communication adéquate sur les rôles et responsabilités de chacun. On constate que les outils dont dispose l'encadrement intermédiaire tels que description de poste et objectifs ne sont pas pleinement utilisés. Souvent, les descriptions de poste ne correspondent pas/plus à la réalité.
- Une gestion inadéquate des conflits par le management, en raison d'une certaine inexpérience, de maladresse dans la communication et souvent d'une intervention tardive.
- Des difficultés de réintégration après des absences de longue durée (retour au siège, retour après des absences maladie).
- Des possibilités limitées de changement d'affectation ou le manque d'adéquation entre les compétences et les fonctions occupées ou envisagées.

- Un sentiment de mal-être dans le service d'affectation ou des allégations de discrimination.
- Des malentendus liés à un manque de communication ou à des contacts exclusivement indirects (courrier électronique, téléphone). Ceci est valable pour les relations entre collègues, collègues et hiérarchie, mais prend encore plus d'ampleur dans le contexte des contacts entre les personnes et les services administratifs, notamment certains services du PMO, malgré les efforts consentis ces dernières années.
- Des questions liées au transfert de droits à pension.
- Un sentiment de discrimination chez certains parents avec des enfants en bas âge ou au retour d'un congé de maternité, et plus particulièrement lorsque ces périodes coïncident avec une nouvelle répartition des tâches et responsabilités.
- Des cas d'insuffisance professionnelle dans le cadre desquels les personnes se sentent injustement traitées.

TENDANCES

En termes de volume d'activité, 2016 a enregistré une diminution des cas traités par rapport à la moyenne annuelle observée de 2012 à 2015 (360 cas). L'année 2015 avait enregistré un nombre exceptionnel de cas (416) – en partie liés aux répercussions de la réforme du Statut (fig. 7).

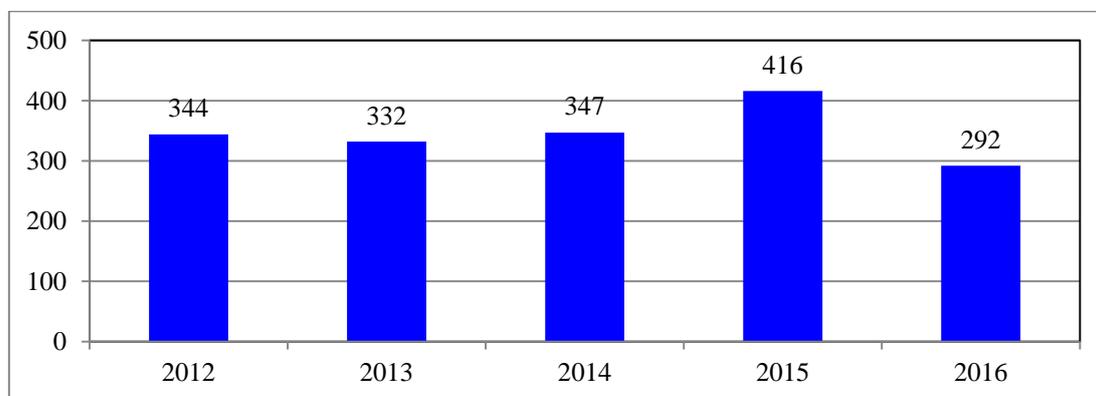


Fig. 7 Volume total d'activité entre 2012 et 2016

Cela étant, l'évolution entre 2012 et 2016 du nombre de nouvelles demandes d'intervention indique qu'une tendance à la baisse est amorcée depuis 2012, à l'exception du pic de 2015 (fig. 8).

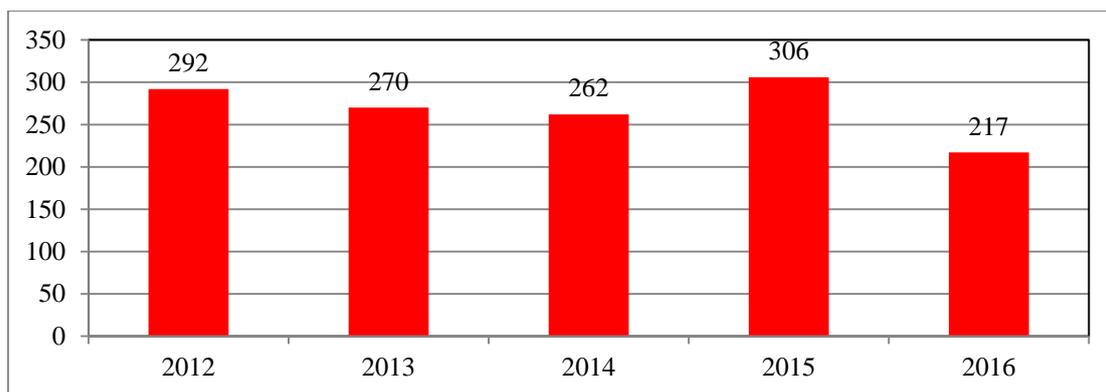


Fig. 8 Nouvelles demandes d'intervention entre 2012 et 2016

L'analyse des dernières années tend à montrer que la répartition des cas par domaine (fig. 9) semble relativement stable, en dehors du pic de 2015. En 2016, la proportion de cas liés à des problèmes de type relationnel accuse une légère baisse, totalisant 31% des cas traités contre 42% en 2015. Il semble prématuré à ce stade de tirer des conclusions de cette diminution.

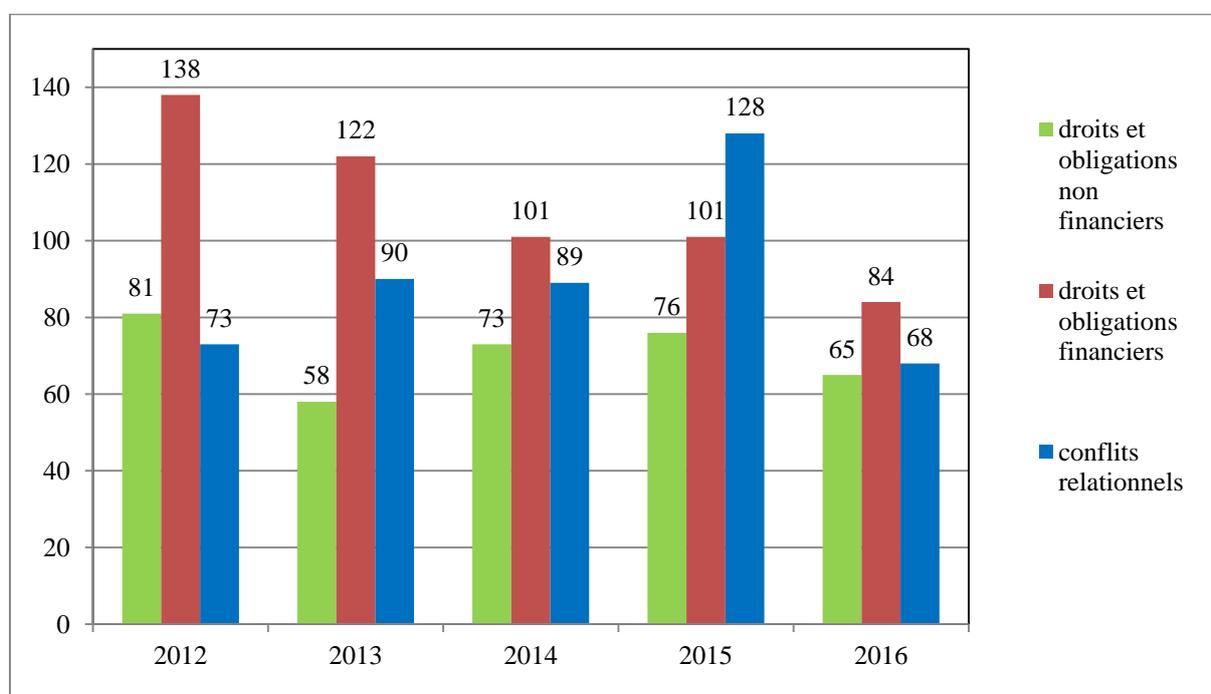


Fig. 9 Répartition par domaine des nouveaux cas traités entre 2012 et 2016

La proportion de femmes qui consultent le Service de Médiation est stable à l'exception d'un pic noté en 2015. Quant aux hommes, une tendance à la baisse se dessine depuis plusieurs années (fig. 10).

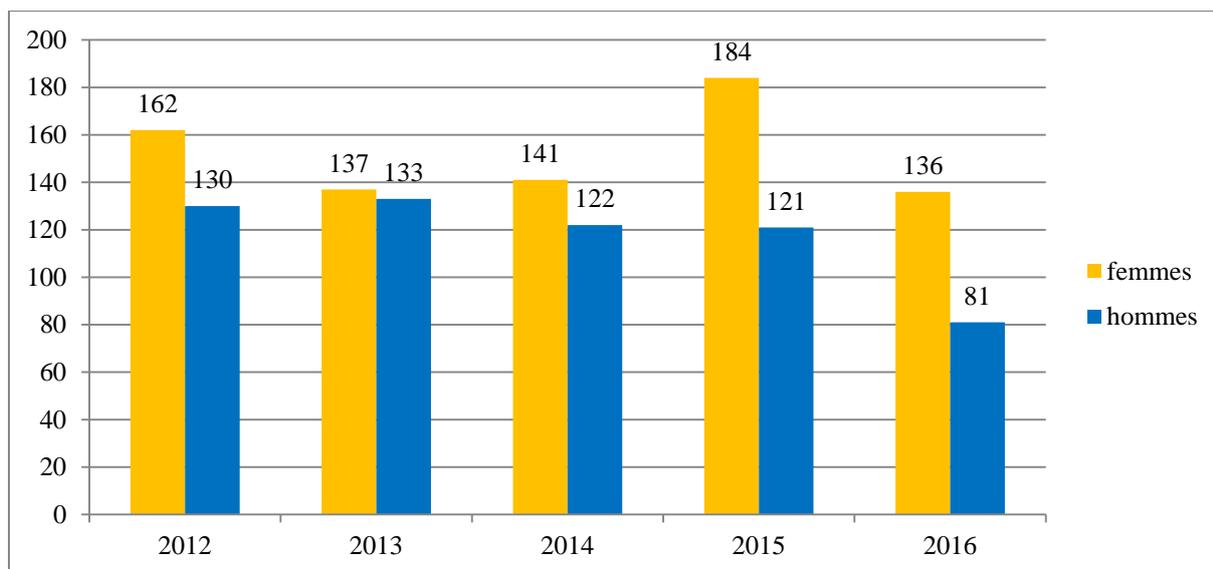


Fig. 10 Répartition des demandeurs par genre entre 2012 et 2016

2. FORMATION CONTINUE

Les membres du Service de Médiation suivent des formations tant individuelles que de groupe afin de pouvoir assumer au mieux leurs fonctions dans un environnement changeant. Dans la mesure où l'action du Service s'inscrit dans un environnement qui évolue, il est essentiel que ses membres puissent mettre à jour leurs connaissances. Ceci permet d'adapter, si nécessaire, la méthodologie pour que le personnel et les services tirent le meilleur parti de l'instrument qu'est la médiation au sein de la Commission. La formation continue couvre également un volet supervision, ce qui permet d'aborder les aspects psychologiques présents dans de nombreux cas. Dans des cas de grande complexité ou de problèmes systémiques, la supervision de groupe permet une réflexion conjointe qui mène à identifier les bonnes pratiques et les solutions les plus appropriées ainsi que, le cas échéant, à proposer des mesures de prévention. À la supervision de groupe s'ajoutera dès janvier 2017 une supervision individuelle.

3. COMMUNICATION

En juillet 2016, la Commission a pris acte du rapport général d'activité du Service de Médiation concernant l'année 2015. Ce rapport a été présenté au Comité central du personnel et a été mis à la disposition de l'ensemble du personnel de l'Institution via MyIntracomm. Le Service a également rencontré les Comités locaux du personnel des sites de la Commission hors Bruxelles, notamment au Luxembourg, à Petten, Ispra et Geel.

À la demande de la Cour des comptes et du service juridique du Parlement européen, le rapport leur a également été présenté.

Un nouvelle campagne de communication sur les atouts de la médiation débutera en 2017.
(Une nouvelle brochure d'information sera distribuée, des rencontres avec les acteurs clés en ressources humaines: AMC et BC).

III. MISSION DE PRÉVENTION DU SERVICE DE MÉDIATION

En plus de son activité principale relative au traitement des cas, le Service de Médiation doit également s'acquitter d'une mission de prévention. Celle-ci se manifeste à différents niveaux.

Au quotidien, le Service de Médiation effectue un travail de prévention systématique lors du traitement des cas. Trouver une solution appropriée exige une analyse en profondeur du problème afin d'identifier ses racines. Simultanément à la recherche de solutions, le Service envisage l'opportunité d'adopter des mesures visant à éviter que le problème ne se reproduise.

Étant donné que tous les aspects de la relation de travail se placent dans un cadre réglementaire, le Service est amené à expliquer aux parties quelles sont les règles applicables au cas donné. Le Service souligne la nécessité de prendre en compte les principes de sollicitude et de bonne administration, d'une part, et l'engagement du personnel vis-à-vis de l'organisation, d'autre part. Ce rappel des règles et des principes qui régissent la relation de travail est une des formes que prend le rôle de prévention confié au Service.

La prévention peut aussi prendre la forme de séances de coaching ou de formations. En effet, dans certains cas, il est important de replacer les membres du personnel et du management face à la réalité, de les aider à comprendre les raisons des difficultés rencontrées et quels comportements pourraient être modifiés afin de ne pas répéter les mêmes erreurs. L'action du Service de Médiation vise dans ce contexte à limiter l'impact négatif de certaines attitudes et à équiper les collègues pour mieux faire face aux différents risques et situations critiques.

Lorsque, dans le traitement des cas, le Service de Médiation décèle des problèmes systémiques, il propose des mesures de prévention plus larges qui sont consignées dans son rapport annuel en tant que recommandations générales. En effet, la décision de la Commission relative au Service de Médiation renforcé lui donne la faculté de soumettre, dans le cadre de son rapport annuel d'activité, des recommandations générales destinées à améliorer les relations entre le personnel et l'Administration et à prévenir ainsi la répétition ultérieure de problèmes similaires (voir chapitre IV).

Par ailleurs, le Service a également un rôle à jouer dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux. En effet, son action porte sur les relations interpersonnelles et l'organisation du travail, facteurs qui influencent le bien-être et les conditions de travail. Les risques psychosociaux sont reconnus aujourd'hui comme des risques majeurs pour la santé et la sécurité des membres du personnel ainsi que pour le bon fonctionnement des organisations. Ils font l'objet d'un nouveau cadre légal - Statut⁴ et arrêté royal belge⁵ -, en vertu duquel il appartient à la Commission de mettre en place un système de gestion de ces risques et de pouvoir réagir face à des comportements inappropriés (atteintes à la dignité, harcèlement, etc.)

⁴ Conformément à l'article 1^{er} du Statut, la Commission doit appliquer des normes de santé et de sécurité au moins équivalentes aux prescriptions minimales applicables en vertu des mesures arrêtées dans ces domaines en application des traités.

⁵ Arrêté royal du 10 avril 2014 relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail.

dont les conséquences psychologiques, physiques, sociales et économiques sont avérées. Le Service suit cette évolution de près et participe activement aux réunions du *Comité de pilotage sur la prévention des risques psychosociaux*⁶. Il contribue notamment à l'identification des risques sur la base de l'expérience des cas traités.

Enfin, le Service est également actif dans le domaine de la sensibilisation des collègues lors de réunions d'information ou de contacts avec les différents acteurs (Administration, ressources humaines, personnel, représentants du personnel). Il s'agit ici de faire connaître les atouts de la voie informelle qu'est la médiation dans le règlement des différends et de prévenir un certain nombre d'actions formelles.

⁶ Ce groupe rassemble les différents acteurs actifs en matière de prévention de ces risques à la Commission, entre autres Service médical, OIB.SIPP, HR.D, HR E3, comité de prévention et de protection au travail (CPPT), Service de Médiation.

IV. RECOMMANDATIONS

Le Service a la faculté de soumettre des recommandations. Par recommandation, on entend l'acte (oral ou écrit) par lequel le Service de Médiation invite les parties concernées à adopter une ligne d'action déterminée. Le Service de Médiation peut établir deux types de recommandations (voir annexe 2): la recommandation individuelle, pour proposer la solution d'un cas précis afin de résoudre un différend, ou la recommandation générale, pour éviter les situations de conflit récurrentes et améliorer le fonctionnement de l'Institution.

1. RECOMMANDATIONS INDIVIDUELLES

Au cours de l'année 2016, sept recommandations écrites individuelles ont été soumises.

Elles concernent les domaines suivants :

- **trois** concernent la réintégration au travail après une absence de longue durée,
- **une** porte sur l'interprétation des règles relatives à des droits et obligations financiers,
- **trois** concernent la mise en œuvre des règles relatives à des droits et obligations non financiers.

2. RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES

À la lumière de l'expérience acquise grâce au traitement des cas au cours de l'année 2016, le Service de Médiation soumet les recommandations suivantes:

R1. Communication entre encadrement et personnel

L'expérience des cas 2016 démontre que bon nombre de conflits entre personnel et hiérarchie découlent de problèmes de communication.

Dans le cadre de ses fonctions, le personnel d'encadrement intermédiaire a sous sa responsabilité directe des personnes ayant des origines et des profils diversifiés qu'il doit gérer et motiver afin d'atteindre les objectifs. Dans ce contexte, la qualité de la communication est essentielle. En effet, un manager doit posséder la capacité de transmettre les messages, de fédérer ses équipes, de déléguer, de recadrer un collaborateur si nécessaire. Or, il apparaît que la communication interpersonnelle de nombreux managers pourrait être optimisée. Ainsi, on trouve à l'origine de beaucoup de problèmes un ou plusieurs des éléments suivants: la transmission maladroite des instructions aux membres de l'unité, une communication insuffisante des décisions prises, une définition peu claire des rôles et objectifs, un manque de dialogue ou d'explications, voire l'incapacité à donner du feed-back positif ou négatif. Un mode de communication inadéquat, parfois brutal, fait que le message ne passe pas ou passe mal. De plus, les managers ne mesurent pas toujours l'impact de leurs comportements.

Le personnel, quant à lui, éprouve parfois des difficultés à communiquer clairement, à faire preuve de tact, à donner son avis de façon constructive, à émettre et recevoir des critiques. Certaines personnes ont en outre un rapport difficile à l'autorité et les aspects interculturels multiplient les risques de malentendus.

Dans ce contexte, le Service de Médiation recommande de veiller au développement des compétences en communication dans la formation de l'encadrement et du personnel.

En ce qui concerne le personnel d'encadrement, l'excellence managériale étant l'un des cinq piliers de la stratégie de gestion des talents à la Commission, différentes mesures ont été mises en place ou sont en préparation, en ce compris dans le domaine de la formation. Le Service de Médiation se félicite que l'offre de cours à l'attention de ce personnel ait été élargie sur la base d'un référentiel de compétences révisé et recommande dans ce contexte que certaines des nouvelles formations soit spécifiquement ciblées sur la communication managériale.

L'objectif consisterait à renforcer et consolider le rôle du manager grâce à une communication plus efficace et plus respectueuse d'autrui. Certains cours à l'attention des managers⁷ abordent déjà cette thématique de manière transversale, mais les difficultés observées sur le terrain plaident en faveur d'une formation ad hoc.

En ce qui concerne le personnel au sens large, le Service recommande que l'ensemble du personnel soit invité à suivre une formation permettant de communiquer efficacement sur le lieu de travail et d'entretenir de bonnes relations grâce à une communication assertive et non violente⁸. Il est essentiel que le personnel prenne conscience de l'importance de la question et apprenne certaines techniques lui permettant de transmettre les messages dans le respect de l'interlocuteur, tout en prenant en compte les aspects multiculturels de notre environnement.

R2. Formations pour l'encadrement intermédiaire en matière de gestion de conflits

Par le biais des cas traités en 2016, le Service de Médiation a identifié un autre problème récurrent, à savoir les difficultés de l'encadrement intermédiaire à gérer efficacement les conflits. Dans certains cas, le Service de Médiation a constaté la lenteur de réaction, voire l'absence d'intervention du manager lorsqu'un conflit se déclenche au sein de son équipe.

Le Service de Médiation salue les initiatives prises au niveau de différentes DG pour former davantage l'encadrement, notamment dans le domaine des compétences relationnelles ("soft skills"). Le catalogue de formations au niveau central comporte également une série de cours abordant entre autres la gestion des conflits. L'expérience des cas 2016 incite néanmoins le Service à souligner l'importance de poursuivre dans cette voie pour développer l'intelligence émotionnelle des managers et leur apprendre certaines techniques et outils pratiques pour aborder les conflits, désamorcer les tensions et régler les différends.

⁷ La majorité des cours de management disponibles dans le catalogue sont organisés par l'École européenne d'administration.

⁸ Le catalogue de formations propose notamment des formations en communication orale, communication non violente, communication interculturelle efficace.

Il recommande dès lors d'enrichir le catalogue des formations existantes par des formations spécifiques en gestion des conflits (techniques de gestion des conflits, mises en situation, partages d'expériences) et de s'assurer que ces formations sont effectivement suivies par tous les managers.

R3. Diversification des compétences et back-up systématique

Dans les cas traités par le service en 2016, il est apparu que certains collègues ont concentré sur leur personne un pouvoir lié à une spécialisation voire une hyperspécialisation (domaine des finances, compétences techniques, scientifiques, etc.). Étant seuls responsables d'un domaine ou de certaines tâches, ils ne partagent pas toute l'information et deviennent dès lors indispensables. Sans réaction du management, du ressentiment se crée parfois chez leurs collègues et de plus, ce type de situations entraîne des risques sérieux en matière de continuité des opérations.

Dans d'autres cas, lorsque les ressources sont très limitées, certains membres de l'équipe n'ont pas de back-up, ce qui pose problème en cas d'absence et génère du stress. Le Service de Médiation recommande aux managers de s'assurer qu'un système de back-up efficace soit mis en place, même lorsque les tâches à réaliser sont complexes.

R4. Informations plus complètes et accessibles en matière de droits et obligations

À la lumière de l'expérience acquise à travers le traitement des cas dont il a été saisi, le Service estime utile que le PMO poursuive les efforts réalisés au cours des dernières années pour fournir aux collègues des informations claires et complètes relatives à leurs droits et obligations. Il s'agit de clarifier l'application des règles, d'accroître la transparence de leur mise en œuvre et d'améliorer la communication avec le personnel en temps utile.

En effet, les informations sur MyIntracomm sont parfois difficilement accessibles. Elles peuvent figurer dans des rubriques différentes sans consolidation (p. ex.: droits d'un couple marié vs droits d'un couple en partenariat) ou nécessiter des précisions (p. ex.: lieu d'origine, expatriation ou dépaysement). À cela s'ajoute la difficulté d'avoir un contact direct avec un gestionnaire. Or, des informations incomplètes ou des divergences dans l'interprétation de certaines règles peuvent mener à des décisions non éclairées qui susciteront de la frustration et des conflits, avec le risque d'engendrer des réclamations formelles.

Un autre problème soulevé dans certains cas traités en 2016 est l'absence d'historique disponible sur MyIntracomm (par exemple en matière de transfert de droits à pension). Lorsque de nouvelles dispositions sont introduites par l'Administration, la page My IntraComm est souvent modifiée sans indication de la date de mise à jour ni de la date de prise d'effet prévue. Ceci provoque malentendus et questions auprès du personnel qui ne peut plus accéder aux versions antérieures.

Enfin, suite à plusieurs saisines dans le cadre de demandes de remboursement au titre de l'article 85 du Statut, le Service a décelé un besoin de prendre davantage en compte les intérêts de l'individu et le respect de la personne. Sans préjudice du bien-fondé de ces demandes de remboursement, l'analyse des cas mène à la conclusion qu'une amélioration de la méthode utilisée par le PMO tout au long de cette procédure est nécessaire. Des

explications plus détaillées en amont (justification et communication de la décision), un contact personnalisé avec l'intéressé et une discussion quant à un possible échelonnement permettraient d'éviter certains conflits et de respecter le principe de sollicitude.

Plus particulièrement, le Service de Médiation recommande

- la consolidation d'informations figurant dans des rubriques différentes sur My IntraComm,
- l'accès à l'historique, sur My IntraComm, des modifications apportées aux dispositions telles des dispositions générales d'exécution (DGE) ou autres règles, ainsi que la mention de leur date de prise d'effet,
- une prise en compte plus marquée des intérêts de l'individu et le respect de la personne dans le contexte de la répétition de l'indu. Dans ce contexte, le Service de Médiation se félicite de l'initiative prise par le PMO de créer dans ses nouveaux locaux un espace d'accueil que le personnel pourra visiter afin de poser des questions sur la gestion de ses droits (salaires, allocations, assurance maladie, pensions, etc.).

V. CONCLUSION

Le Service de Médiation a traité 292 cas au cours de l'année 2016. Ce chiffre est en dessous de la moyenne annuelle des cas traités par le Service avant la réforme de 2014. En 2016, le Service a enregistré une légère baisse de la proportion des cas liés à des problèmes de type relationnel. Il semble prématuré de tirer des conclusions de ces tendances et il conviendra d'observer si elles se confirment au cours des années à venir.

Le rapport 2016 rappelle la mission de prévention du Service de Médiation, qui est destinée à prendre de plus en plus d'importance dans le cadre de ses activités à la lumière des nouvelles règles en matière de prévention des risques psychosociaux. Le Service de Médiation joue en effet un rôle à différents niveaux dans la prévention des difficultés liées à la relation de travail auxquelles peuvent être confrontés aussi bien le personnel que l'encadrement. Il contribue à les équiper afin qu'ils puissent mieux faire face aux différents risques. Dans ce contexte, le Service se voit régulièrement amené à rappeler et à expliquer les règles applicables ainsi que les droits et obligations des parties, tout en soulignant l'importance du principe de sollicitude, du principe de bonne administration et de l'engagement du personnel.

Dans l'exercice de sa mission de prévention, le Service de Médiation consigne des recommandations générales dans son rapport annuel d'activité. Les recommandations 2016 concernent notamment le personnel d'encadrement, qui, par un style de communication et par un management adéquats, est en première ligne pour contribuer à la prévention des risques psychosociaux. Elles portent également sur l'importance de la diversification des compétences et du backup ainsi que sur l'accessibilité des informations en matière de droits et d'obligations.

Enfin, il convient de souligner la coopération avec les différents acteurs et services sollicités par le Service de Médiation pour tenter de trouver des solutions à des problèmes souvent complexes. Celle-ci a contribué pour une large part à la qualité des résultats atteints. Ainsi, en 2016, 95% des cas finalisés ont pu être résolus. Le Service de Médiation tient à remercier les personnes ainsi que les Services de l'Institution qui ont collaboré avec lui pour leur confiance, leur disponibilité et leur coopération. Le Service de Médiation souhaite vivement que cette collaboration à différents niveaux se poursuive, voire soit approfondie.

ANNEXES

1. METHODOLOGIE DU TRAITEMENT DES CAS

Le traitement des cas se déroule en trois étapes : a) accueil et examen de la recevabilité, b) conseil et/ou médiation et c) résolution

a) Accueil et examen de la recevabilité

Le Service de Médiation fournit en premier lieu une écoute attentive à la personne qui le contacte et est parfois dans une situation de détresse importante. En règle générale, cette première écoute permet d'abaisser le degré de malaise. En même temps, elle permet à la personne de mettre de l'ordre dans ses idées, de prendre de la distance par rapport à la situation, d'identifier le vrai problème. Parfois, elle peut aussi objectiver la gravité du problème par le seul fait de pouvoir partager la situation, en pleine confidentialité avec un tiers.

Lors de cette première écoute, le Service de Médiation obtient les informations essentielles pour :

➤ *vérifier la **recevabilité** du cas :*

Conformément à la décision de la Commission C(2002) 601 du 4 mars 2002 instituant un Service de Médiation renforcé, pour permettre l'intervention du Service de Médiation, la concurrence de deux critères est nécessaire :

*1) l'**origine de la demande** : la demande peut émaner du personnel et des services de la Commission, et*

*2) l'**objet de la demande** :*

a) cas relatifs aux droits et obligations statutaires, et

b) cas relatifs à des conflits relationnels survenant dans le cadre des relations de travail.

➤ *déterminer la nature et la gravité du problème et établir une **priorité d'action** en conséquence,*

➤ *considérer la **redirection** du cas vers un autre service de la Commission. En d'autres termes, si un autre service est mieux placé pour traiter le problème, par exemple le Service médical, l'équipe d'interventions psychosociales ou les représentants du personnel, le Service de Médiation oriente le demandeur vers cet autre service.*

b) Conseil et/ou Médiation

Une fois que la demande est jugée recevable, le processus de médiation peut commencer. Il est à noter qu'il s'agit d'un processus volontaire dont les parties conservent la maîtrise et qu'elles peuvent interrompre à tout moment.

La médiation comporte un aspect négociation et un aspect conseil. Elle englobe par définition toutes les actions nécessaires au bon déroulement d'une intervention, telles que l'écoute des interlocuteurs autant de fois que nécessaire, la collecte et l'analyse d'informations écrites ou verbales, l'étude du cas, le conseil, les discussions avec les parties et les tiers, l'appréciation de la marge de manœuvre pour une médiation réussie, les négociations, l'échange de courrier et la tenue de réunions avec les parties impliquées.

Dans un certain nombre de cas, notamment lorsqu'il n'existe pas de marge de manœuvre à l'interprétation des textes ou de négociation, l'intervention du Service de Médiation se limite à examiner les options et à orienter les demandeurs. C'est le cas par exemple lorsque le demandeur se borne à formuler une demande de clarification ou d'information quant aux démarches à effectuer face à un conflit ou un problème particulier.

Ces deux manières de faire permettent souvent d'éviter des procédures formelles au titre des articles 90§2 et 24 du Statut (le cas échéant par le retrait des réclamations ou demandes d'assistance) grâce à l'élaboration de compromis acceptables par les parties. La médiation permet aussi de dégager des solutions, la prise en charge du problème par un tiers permettant d'objectiver celui-ci, de l'apprécier et de proposer des options au demandeur.

c) Résolution

La dernière étape de l'intervention du Service de Médiation consiste à jeter les bases de la résolution du conflit, c'est-à-dire à proposer une solution ou un compromis. Un cas sera considéré résolu si la solution proposée par le Service de Médiation a été acceptée par les parties concernées ou que les suggestions et conseils ont été donnés au demandeur. Si les parties n'acceptent pas les propositions de résolution du Service de Médiation, son intervention se termine et le cas est clôturé. Dans certains cas de figure, le Service de Médiation est amené à consigner des recommandations spécifiques par écrit pour faciliter le règlement du conflit entre l'Administration et un membre du personnel, tant en ce qui concerne les questions touchant aux droits et obligations statutaires que les conflits relationnels. Dans la logique de son intervention, au cas par cas, le Service peut accompagner la mise en œuvre de la solution.

2. RECOMMANDATIONS

Dans le but de donner plus d'efficacité à l'action du Service de Médiation, la décision de 2002 concernant le Service de Médiation renforcé l'a doté d'un instrument complémentaire, à savoir la faculté de soumettre des recommandations.

Par recommandation, on entend l'acte (oral ou écrit) par lequel le Service de Médiation invite les parties concernées à adopter une ligne d'action déterminée.

Le Service de Médiation peut établir deux types de recommandations : la recommandation individuelle, pour résoudre un différend, ou la recommandation générale, pour éviter les situations de conflit récurrentes et améliorer le fonctionnement de l'Institution.

Le type de destinataire varie en fonction du type de recommandation. Une recommandation individuelle s'adresse aux parties dans le différend et concerne en général une personne en particulier, mais peut éventuellement être appliquée à une autre personne qui se trouve dans une situation identique. Une recommandation générale est, quant à elle, destinée à alerter l'autorité compétente ou investie du pouvoir de nomination (AIPN) et propose d'adopter des mesures pour corriger des situations susceptibles de présenter un risque pour l'Institution ou son fonctionnement.

a) Recommandations individuelles

La plupart des cas traités par le Service de Médiation font l'objet de discussions qui aboutissent à des recommandations individuelles orales facilitant la mise en œuvre de la solution qui a été négociée avec les parties concernées. Une grande partie des conflits relationnels sont résolus de cette manière. Cependant, il est nécessaire, dans certains cas,

d'établir un cadre plus formel détaillant par écrit le dispositif et les engagements des parties, notamment lorsque la matière requiert une interprétation particulière des règles applicables ou pour garantir le succès de la mise en œuvre de la solution proposée. Le Service de Médiation rédige dans ce cas une recommandation individuelle écrite.

La recommandation individuelle peut aussi être utilisée lorsque le Service de Médiation estime qu'un cas donné ne peut pas être réglé par voie d'accord mutuel ou par une solution de compromis. Il peut alors soumettre oralement ou par écrit une recommandation appropriée à l'examen de la personne ou du/des services concernés.

La recommandation écrite est aussi l'instrument le plus adéquat pour consigner des solutions à l'amiable qui ont pu avoir lieu dans le contexte de procédures formelles (réclamations au titre de l'article 90 ou demandes d'assistance article 24), notamment lorsque l'accord trouvé est accompagné d'un retrait de la réclamation ou de la demande d'assistance.

Souvent, ces recommandations sont soumises dans le contexte de la réunion interservices portant sur les réclamations⁹ et aussi longtemps qu'aucune décision motivée n'a été prise par l'AIPN ou que le Tribunal de première instance n'a pas été saisi du cas considéré.

Il convient de rappeler que l'intervention du Service de Médiation au cours d'une procédure formelle (réclamation ou demande d'assistance) n'entraîne pas de report ou de modification des délais impératifs qui s'imposent à ces procédures formelles.

Malgré le fait que les recommandations individuelles font partie d'un processus informel et volontaire, le Service de Médiation a le droit de demander, si nécessaire, des informations sur l'état de leur mise en œuvre.

Si une recommandation écrite est rejetée par le ou les services concernés, le Service de Médiation peut demander que lui soient expliquées par écrit les principales raisons qui ont conduit ce service à rejeter la recommandation et ce dans des délais raisonnables.

Cet outil sera choisi uniquement lorsque l'urgence ou le besoin particulier du cas l'imposent, car il faut garder à l'esprit que le processus de médiation est un processus volontaire et que l'on ne peut pas imposer une solution donnée à l'une des parties. Cependant, la demande d'explications par écrit renforce beaucoup la portée de la recommandation qui, en règle générale, sera suivie par les parties concernées.

b) Recommandations générales

L'expérience acquise grâce au traitement des cas place le Service de Médiation dans une position privilégiée pour proposer des mesures de portée générale destinées à améliorer les relations entre le personnel et l'Administration et à prévenir la répétition ultérieure de problèmes similaires. Ces mesures de prévention sont les recommandations générales. Le Service de Médiation présente ces recommandations générales dans le cadre de son rapport annuel d'activité.

⁹ Réunions organisées par l'unité HR. E.2.