

Régler les **conflits**
Déployer la **médiation**

Sommaire

➤ Mobiliser une médiation p. 03

➤ Trouver le bon médiateur p. 04

➤ Les + pour les établissements et les services de santé et médico-sociaux p. 05

➤ Le cadre à respecter p. 06

➤ Les étapes de la médiation p. 06

➤ Un dispositif spécifique pour les professionnels du secteur public p. 07

L'essentiel

La médiation est une démarche amiable de résolution des conflits ouverte

- aux établissements et services de santé et médico-sociaux. Elle fait intervenir un tiers formé, indépendant et impartial, qui accompagne les parties dans la recherche d'une solution à leur conflit.

- Un processus plus souple et moins coûteux qu'une procédure judiciaire
- Une pacification des conflits et une restauration des relations plus rapides

Remerciements

L'Anap remercie Maître Laurence Fassier, avocat à la cour et médiateur près la cour d'appel de Paris, ainsi que Dominique Maigne, médiateur interrégional relations professionnelles et ancien président de l'Anap, pour leur précieuse contribution.

Mobiliser une médiation

Dans quels cas ?

- ▶ Pour imaginer une issue à laquelle les parties n'avaient pas pensé

Exemple

Un contrat est conclu avec un partenaire professionnel. Il comporte des imprécisions et suscite des incompréhensions mutuelles. En deux réunions de 3 heures, la médiation amène les parties à mieux connaître les contraintes de chacun. Pour continuer à collaborer, les parties identifient une nouvelle étape à mettre en place dans leur processus de travail.

- ▶ Pour préserver le lien entre les parties

Exemple

La famille d'un résident conteste de façon récurrente l'accompagnement que l'établissement est en capacité de proposer. Une décision radicale de changement d'établissement est envisagée, qui sera vécu comme un bouleversement pour le résident. La médiation désamorce le conflit pour aboutir à une solution pérenne.

- ▶ Pour favoriser l'acceptation d'une solution

Exemple

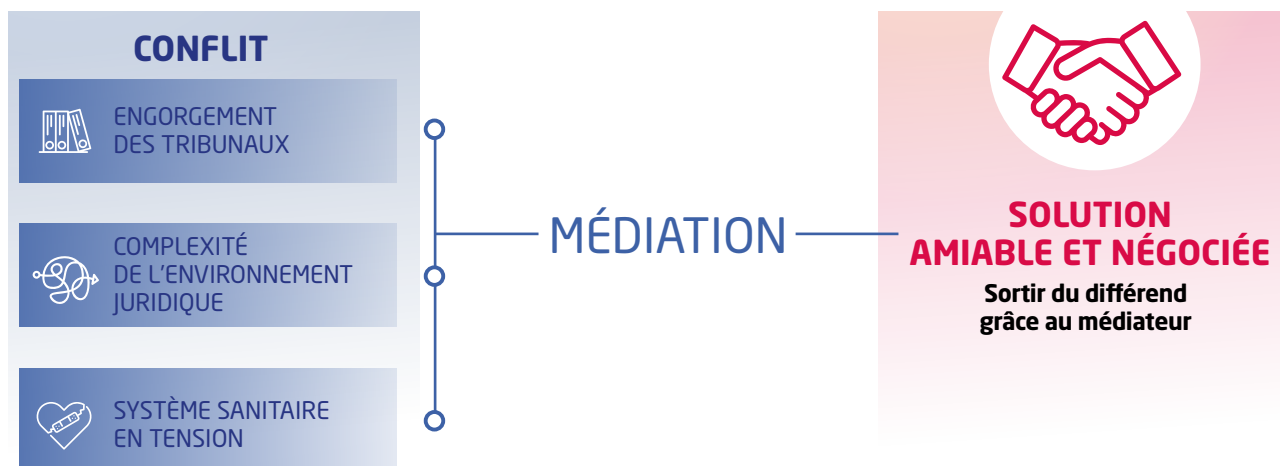
Un conflit s'installe avec une famille sur les conditions de prise en charge d'une personne très fragilisée. L'intensité des émotions ressenties par la famille rend la communication difficile. En accompagnant l'expression de chacun, la médiation vient atténuer la différence de perception entre professionnels et usagers et favoriser la compréhension mutuelle.

Pour qui ?

- ▶ Les personnes soignées ou accompagnées et leurs proches
- ▶ Les professionnels de l'établissement/du service de santé ou médico-social
- ▶ Les partenaires et prestataires



Restaurer le dialogue pour sortir du conflit
Dans un contexte juridique et social tendu



Trouver le bon médiateur

De façon impartiale, le médiateur propose une démarche alternative au contentieux en tenant compte des positions et intérêts des deux parties.

Le médiateur ne cherche pas à définir qui est "dans son bon droit" mais tente d'identifier les besoins de chacun, y compris ceux qui ne sont pas formulés explicitement, et d'aboutir à une solution acceptable pour tous grâce à sa capacité d'écoute et de reformulation.

Il existe de nombreuses formations : EHESP, École internationale des modes alternatifs de règlement des litiges (EIMA), IFOMENE ou APF. Le Conseil national de la médiation prévoit la création d'un référentiel de formations qui permettrait d'évaluer leur qualité.

Des partenariats pour accélérer l'intégration de la médiation

Pensez à créer des partenariats avec un organisme de médiation afin de faciliter l'intégration de la démarche dans les structures sanitaires et médico-sociales, sous réserve de respecter le libre choix du médiateur par les parties. Cette liberté est cruciale pour éviter que le médiateur ne soit perçu comme l'émanation de l'une des parties et établir une relation de confiance.



La médiation n'étant pas une profession réglementée, le médiateur peut être issu de diverses professions. Optez pour un médiateur qui a suivi une formation qualifiante et qui est acculturé au secteur de la santé.



Contactez un médiateur

- [Centre national de médiation des avocats](#)
- [Fédération française des centres de médiation](#)
- [Association des médiateurs européens](#)
- [Association nationale des médiateurs](#)
- [Institut d'expertise médiation arbitrage \(IEAM\)](#)
- Les sites internet d'avocats formés à la médiation
- Les listes établies par les Cours d'appel

« Il faut connaître des centres de médiation, avoir une association ressource pour se familiariser avec le sujet et s'assurer que le médiateur est titulaire d'une formation qualifiante, voire s'il est référencé sur les listes des cours d'appel. »

— Maître Laurence Fassier —

Les + pour les établissements et les services de santé et médico-sociaux

Un gain de temps

- ▶ La médiation permet d'aboutir à une solution plus rapidement : elle dure **en moyenne de 10 à 20 heures**, réparties sur plusieurs semaines ou mois, quand un contentieux peut s'étendre sur plusieurs années

« En quelques réunions, on peut éviter deux ans de procédure contentieuse ! »

— Maître Laurence Fassier —

Un gain d'argent

- ▶ La médiation est une solution à **moindre coût** que celui d'un contentieux, qui implique le paiement de frais d'avocat et expose au risque d'être condamné à indemniser le requérant
- ▶ La médiation étant conventionnelle, **son coût est réparti entre les médiés selon leur volonté**
- ▶ Ce coût peut être **anticipé** et maîtrisé grâce à un cadrage préalable du processus. À noter : les médiateurs fonctionnent généralement au temps passé, sur la base d'un taux horaire, mais des formules de forfait sont envisageables.

« Cela représente un coût de mobiliser une personne en interne pour établir les pièces du contentieux, alors que la médiation permet de reconstituer l'historique de manière moins formelle. »

— Maître Laurence Fassier —

Une officialisation possible de l'accord

- ▶ Si l'ensemble des parties y consent, l'accord peut être homologué par un juge, ce qui permet qu'il s'impose à chacune et acquière force exécutoire

Un processus souple

- ▶ Les parties sont **libres de choisir le médiateur** et d'en changer
- ▶ Il est possible de mettre en place une comédiation, associant deux médiateurs
- ▶ Les parties **maîtrisent le processus**, qui est convenu en amont avec le médiateur

Une relation pacifiée

- ▶ En restaurant le dialogue, la médiation permet d'éviter ou de mettre fin à une procédure contentieuse à l'issue incertaine
- ▶ Elle favorise **la compréhension des limites et contraintes** inhérentes aux établissements et services de santé et médico-sociaux par l'utilisateur
- ▶ Elle facilite **l'acceptation de la solution** du litige, puisqu'elle est coconstruite par les parties

Un engagement libre et révoquant

- ▶ La médiation n'est mise en place que si les deux parties sont **d'accord**
- ▶ Elles peuvent y mettre **fin à tout moment et librement**

« Avec la médiation, on peut convenir de mesures conservatoires et y mettre fin quand on le souhaite, ce qui n'est pas possible dans une procédure judiciaire. »

— Maître Laurence Fassier —

Le cadre à respecter

Des échanges confidentiels

- ▶ Dans le cadre d'un processus de médiation, les parties sont soumises à un **principe de confidentialité** : les informations **ne peuvent être divulguées** à des tiers ni invoquées dans le cadre d'une instance judiciaire sans l'accord des parties.
- ▶ Seules des raisons d'ordre public, la protection de l'intérêt supérieur de l'enfant ou de l'intégrité physique ou psychologique d'une personne permettent de lever cette confidentialité.

Des garanties déontologiques

- ▶ La loi exige que le médiateur accomplisse sa mission avec « **impartialité, compétence, indépendance et diligence** ».
- ▶ Le médiateur n'a pas **d'obligation de résultats**.
- ▶ Un **code de déontologie du médiateur** a été développé à l'initiative de différentes organisations de médiateurs

Les étapes de la médiation

Le médiateur structure son intervention sur la base de l'écoute, de l'explication des règles et du contexte.

Prise de contact

- ▶ Présentation aux parties du déroulement de la démarche
- ▶ S'assurer de leur motivation

« **Gardez à l'esprit les deux aspects préventif et curatif de la médiation. Préventif car elle peut intervenir quand une situation est bloquée mais qu'on n'est pas encore dans le conflit. Curatif quand on veut régler un conflit en aboutissant à un accord.** »

— Maître Laurence Fassier —

Recherche amiable

- ▶ Organisation de réunions plénières, dans un lieu neutre. Les parties peuvent choisir d'y associer leurs avocats respectifs. S'il est nécessaire de s'entretenir séparément avec l'une des parties, le médiateur peut la rencontrer en aparté.

Formalisation de l'accord

- ▶ Si accord il y a, résumé de celui-ci par écrit ou non
- ▶ Homologation possible par un juge, afin que l'accord s'impose à chacune des parties et acquière force exécutoire

En cas de non résolution

- ▶ Possibilité de porter le litige devant le juge dans la limite du délai de prescription.

MÉDIATION ET PRESCRIPTION

La médiation peut interrompre la prescription d'une action en justice, c'est-à-dire le délai au-delà duquel il n'est plus possible de faire valoir ses droits. La possibilité d'interrompre le délai de prescription permet de ne pas hésiter à s'engager dans une voie amiable, tout en préservant la possibilité de saisir le juge si la médiation échoue.

Un dispositif spécifique pour les litiges entre professionnels du secteur public

En cas de litige opposant deux professionnels d'établissements/services publics de santé et médico-sociaux entre eux ou avec leur hiérarchie, un dispositif national de médiation peut être mobilisé gratuitement. Sous l'égide du ministre de la Santé, il s'appuie sur un service national de médiation ainsi qu'un réseau de médiateurs et ne peut être sollicité qu'après avoir tenté de résoudre le conflit dans le cadre d'une conciliation interne à l'établissement.

Étapes	Première tentative de résolution au sein de l'instance de conciliation de l'établissement, du GHT ou auprès de la commission régionale paritaire pour le corps médical	Saisine de l'instance régionale ou interrégionale de médiation (6 à 10 médiateurs assurent une représentation équilibrée des professionnels du monde hospitalier, social ou médico-social)	Saisine de l'instance nationale de médiation placée auprès du ministre de la Santé (10 médiateurs nommés par arrêté ministériel)
		EN CAS D'ÉCHEC →	EN CAS D'ÉCHEC →
Qui ?	Par les parties concernées	Par les parties concernées, les établissements (directeur et président de CME), le DGARS, le doyen de l'unité de formation et de recherche, le directeur du CNG ou le préfet	Par les ministres de la Santé et des Affaires sociales, le directeur du CNG ou le médiateur régional
Comment ?	Selon la procédure définie par l'établissement	Saisine effectuée par mail. Le médiateur en accuse réception et en informe le directeur et, le cas échéant, le président de CME ou le doyen de l'unité de formation/de recherche concernée	Saisine effectuée par courrier ou par mail. Le médiateur en accuse réception et en informe le directeur d'établissement et, le cas échéant, le président de CME ou le doyen de l'unité de formation/de recherche concernée

EN SAVOIR + :



site du dispositif national de médiation

L'Agence nationale de la performance sanitaire et médico-sociale est une agence publique de conseil et d'expertise qui agit avec et pour les professionnels des établissements sanitaires et médico-sociaux. Depuis 2009, elle a pour mission de soutenir, d'outiller et d'accompagner les établissements dans l'amélioration de leur performance sous toutes ses dimensions. Pour la mener à bien, l'Anap propose une offre d'accompagnement globale - diffusion de contenus opérationnels, organisation et animation de la mise en réseau et intervention sur le terrain.

Pour plus d'informations www.anap.fr

Anap
23, avenue d'Italie
75013 Paris
Tél. : 01.57.27.12.00

Retrouvez-nous sur



anap.fr