

# Rapport d'activité 2025

## MÉDIATION INTERNE DGFIP

**relier, transformer,  
faire rayonner**





# Les médiateurs internes

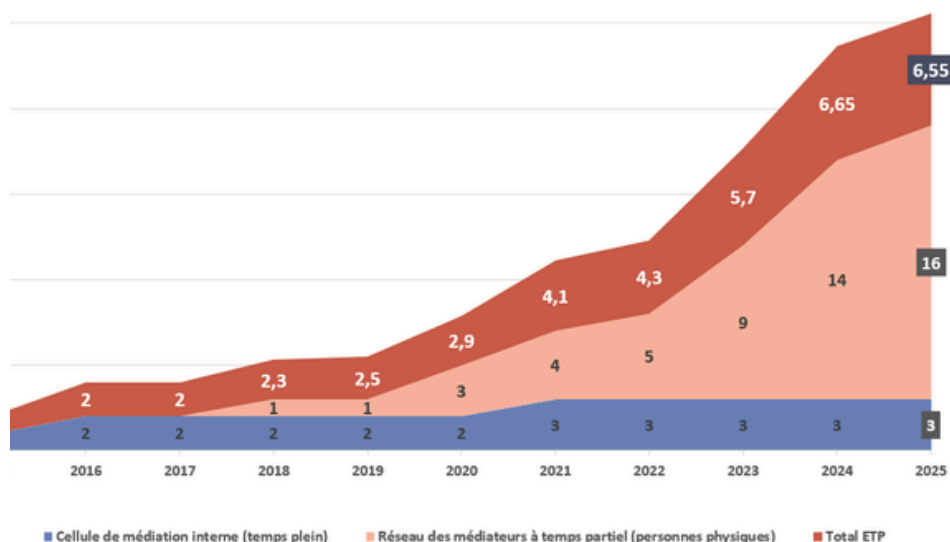
## Le choix de la DGFiP : internaliser une compétence professionnelle de médiation interne

La médiation est positionnée dans l'organisation comme un dispositif interne de prévention et de régulation des tensions relationnelles, d'amélioration de la qualité de vie au travail et d'accompagnement relationnel des transformations.

La cellule de médiation interne de la DGFiP, composée de **3 médiateurs à temps plein**, est positionnée dans les services de l'administration centrale. Elle a pour mission d'intervenir, dans son périmètre d'intervention, dans tous les services placés sous l'autorité de la Directrice Générale, sur tout le territoire national. L'ensemble des interventions est préalablement validé par la responsable de la cellule de médiation interne, qui désigne les médiateurs en charge de l'intervention.

Le développement de l'activité de médiation interne a conduit au recrutement de médiateurs internes à temps partiel. En 2025, **16 médiateurs du réseau** concourent à l'activité de médiation interne, en complément de leur activité principale. Tous exercent une fonction dans le réseau DGFiP. Ils disposent d'une expérience managériale et/ou dans le domaine des CVT et de l'accompagnement relationnel.

Tous les médiateurs sont **formés et certifiés** en pratique de médiation à l'issue d'un cycle long de formation (250 h)



**80%**

des interventions réalisées en comédiation

**4 à 5**

nouveaux médiateurs en formation chaque année

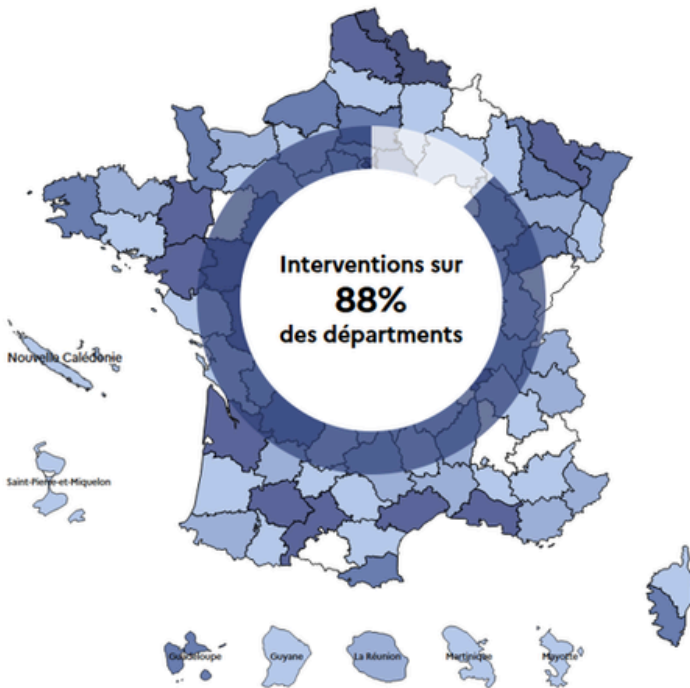
Pour candidater :

[mediationinterne@dgifp.finances.gouv.fr](mailto:mediationinterne@dgifp.finances.gouv.fr)



# L'activité de médiation interne depuis 10 ans

Un processus structuré d'intervention qui ouvre un espace de dialogue sur le contexte du travail réel



Le recours à la médiation interne :

**un acte managérial pour traiter de situations complexes, pour tous types de services, sur tout le territoire**

Une réponse adaptée aux besoins des équipes, car les conflits non réglés alimentent les risques psychosociaux et les situations de souffrance au travail, avec des impacts sur la santé mentale et le fonctionnement des services.

La **première étape** du recours à la médiation interne est une **analyse préalable de la demande**, qui débute par un échange du commanditaire avec la cellule de médiation interne.

## Données 2015 - 2025

Aide à l'analyse de situations complexes	245
Saisines de médiations de conflit	170
Bénéficiaires de la médiation de conflit	2906
Saisines de médiation de projet	35
Bénéficiaires de la médiation de projet	1196
Total des rencontres de médiation réalisées	523

« Le principe du volontariat en médiation conduit à ne formaliser les saisines que lorsque les conditions apparaissent réunies pour débiter le processus »

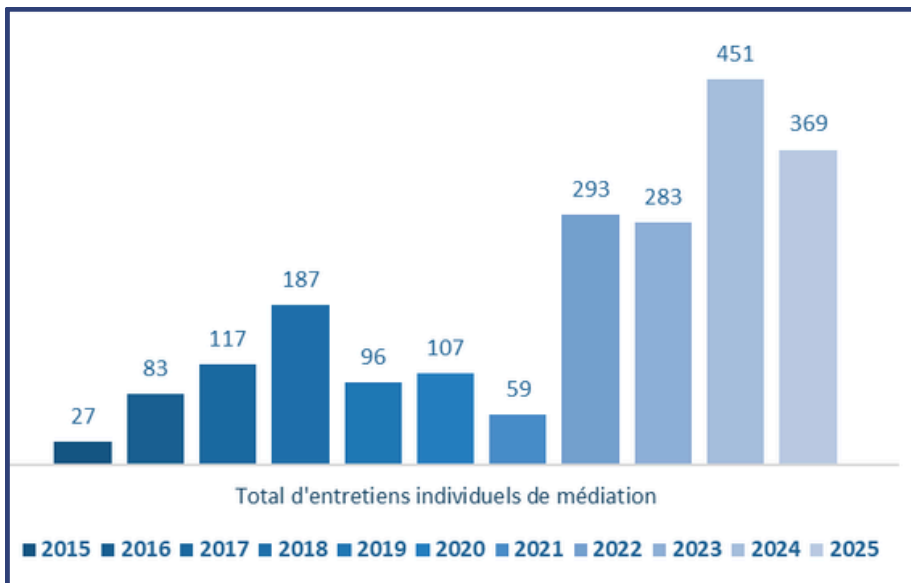
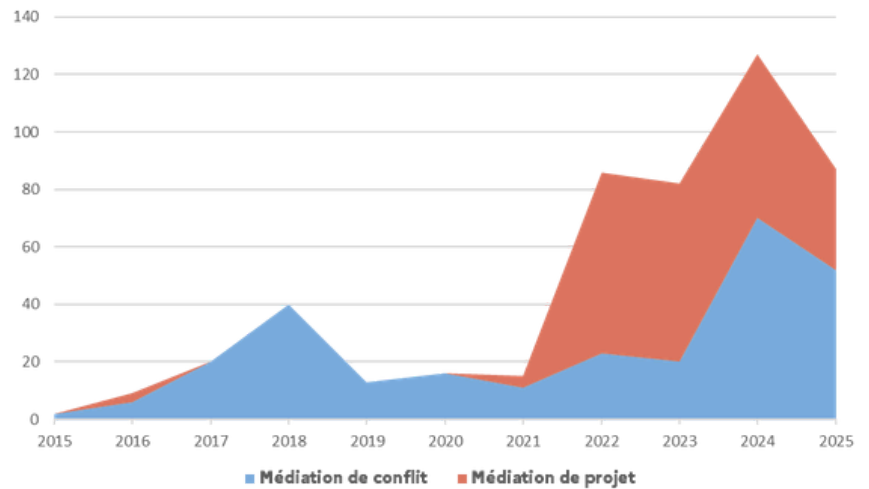


# L'activité de médiation interne depuis 10 ans

Après une phase d'installation, la médiation interne connaît une montée en charge significative des rencontres de médiation, en régulation des tensions relationnelles comme en prévention :

**+232% d'activité\***  
sur la période 2022-2025

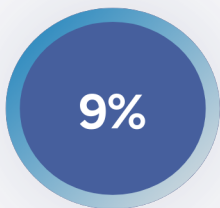
### Evolution de l'activité de médiation interne



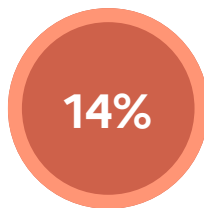
**2072**  
**échanges**  
**individuels**  
réalisés en toute  
confidentialité,  
toujours sur la base du  
volontariat

Une mobilisation qui traverse l'ensemble des métiers et des structures de la DGFiP, en prévention comme en régulation des tensions relationnelles.

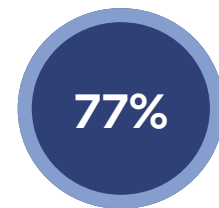
## Les lieux d'intervention en médiation



Services centraux



Directions spécialisées,  
à compétence nationale  
ou services supra-  
départementaux



Services des directions  
départementales

## Les domaines d'intervention de la médiation



### Une répartition par domaine métier représentative du maillage local des services

La taille des collectifs de travail concernés par le recours à une médiation a doublé entre la période 2015-2021 et la période 2022-2025, pour atteindre en moyenne **30 agents par collectif**.

Cette évolution est significative et suit l'évolution du réseau des services de la DGFIP. Elle se constate aussi bien pour les médiations de conflit que pour les médiations de projet.

Elle conduit les médiateurs internes à intervenir, dans 80% des saisines, en co-médiation, dans des équipes pouvant compter jusqu'à 4 médiateurs en médiation de projet.

**Une  
augmentation  
constante de la  
taille des  
équipes  
concernées**

### La stabilisation de la durée moyenne des interventions depuis 2022

Au cours de la période 2015-2021, le processus de médiation se déroulait dans 70% des cas en moins de 3 mois

**Depuis 2022, la durée moyenne d'intervention s'est stabilisée autour :**

- de 4 mois en médiation de conflit
- et de 6 mois en médiation de projet

Cet allongement est un point de vigilance pour les médiateurs et a conduit au développement du réseau pour permettre de répondre à l'augmentation du nombre d'entretiens individuels et de rencontres à organiser.



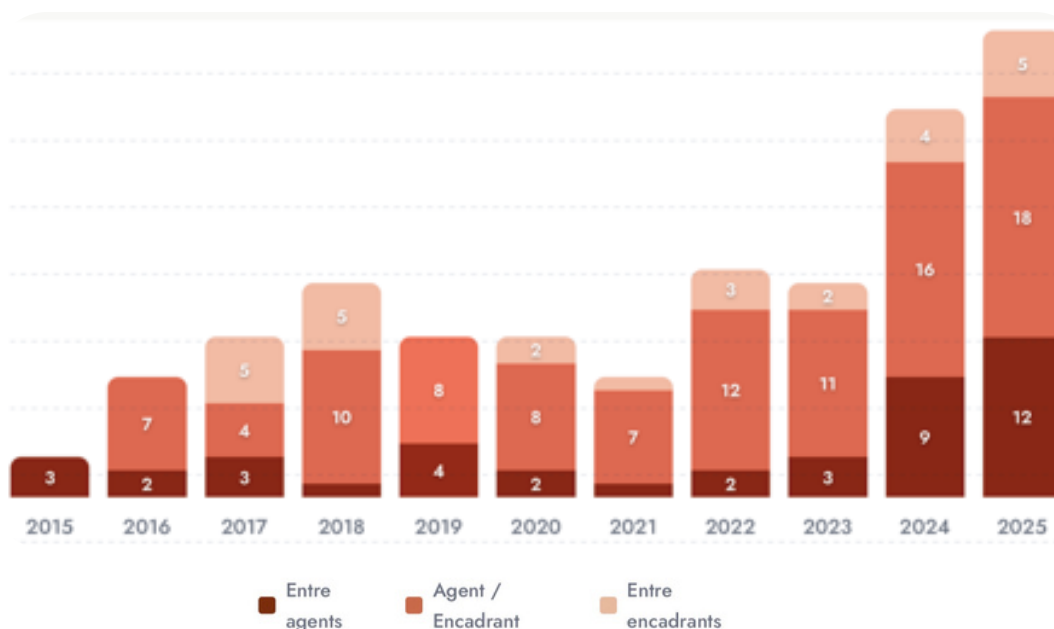
# L'activité de médiation interne depuis 10 ans

## La médiation de conflit

Le recours à la médiation de conflit a connu une **progression continue** depuis 2015, avec une accélération marquée à partir de 2022. Au total, près de 3000 agents et cadres de l'organisation ont eu recours à cette offre interne de résolution amiable des différends. Cette évolution témoigne d'une **appropriation croissante du dispositif** par les équipes, toutes catégories et tous domaines confondus.

**285 rencontres de médiation de conflit  
dont 136 interpersonnelles et 149 collectives**

**Près de 80% des rencontres ont abouti à un accord de médiation**



Les sujets évoqués, en particulier dans les services territoriaux, présentent une forte imbrication entre des conflits de comportements et des conflits d'organisation.

**61%**  
des motifs de saisine :  
les conflits entre agents et encadrants

Un révélateur des tensions récurrentes autour de l'exercice de l'autorité hiérarchique et des difficultés de communication dans une asymétrie de positions

La prise en charge de situations conflictuelles entre encadrants augmente également. Cette évolution est un indicateur de l'intégration du recours à la médiation comme une ressource pour aborder les tensions de gouvernance plus sereinement, dans le cadre sécurisé des échanges en médiation.



# Focus sur la période 2022-2025

## La médiation de projet

### Une approche préventive en accompagnement des transformations du travail

La médiation de projet est un **processus structuré d'écoute et de dialogue**, participatif et volontaire, soutenu par la présence de tiers neutres, indépendants et impartiaux, dans un contexte de changement des relations de travail.

Ce processus **favorise la coopération et la création de liens** dans le cadre sécurisé des échanges en médiation.

La médiation de projet met en responsabilité tous les acteurs concernés du projet, dans leur rôle et leur place, pour permettre une **appropriation collective** de leur nouvel environnement de travail, dans une démarche de co-construction.

En aidant les participants à clarifier leur fonctionnement d'équipe et les modes de communication à privilégier, le processus permet d'identifier les **zones de force et de fragilité du projet**, pour mieux gérer la conflictualité et prévenir les différends.

### Une méthode construite en 5 étapes

- Une phase introspective individuelle, qui permet d'accueillir les émotions et d'aborder les représentations et d'aborder les résistances au changement,
- Des travaux en ateliers (sous-groupes, puis collectifs, avec des ateliers spécifiques pour les encadrants),
- Une mise en commun en réunion plénière et la co-construction d'un plan d'action,
- Une réunion de restitution à la direction par les agents eux-mêmes,
- Un retour d'expérience 3 à 6 mois plus tard

Cette progressivité d'intervention permet d'écouter la parole individuelle avant de soutenir la parole collective



## Focus sur la période 2022-2025

### La médiation de projet

Et si la médiation intervenait avant que les tensions n'apparaissent ?  
Une pratique désormais ancrée et en pleine évolution

**35**

médiations de projet  
réalisées depuis 2021

Une activité encore récente,  
mais en progression  
constante

**1196**

agents et cadres concernés

**238**

réunions

Un impact direct sur les  
collectifs de travail

**91 %**

des interventions  
ont donné lieu à  
l'élaboration d'un plan  
d'action suivi dans la  
durée

Durée moyenne

**6 mois**

Un accompagnement dans la  
durée, au rythme des projets

Depuis 2022, la part des interventions de médiation de projet est en constante augmentation dans l'activité du service, illustrant une montée en maturité du recours préventif du dispositif de médiation.

Les interventions, parfois particulièrement complexes en médiation de projet, peuvent intégrer des dimensions de régulation des conflits, dans un contexte de changement de l'organisation.



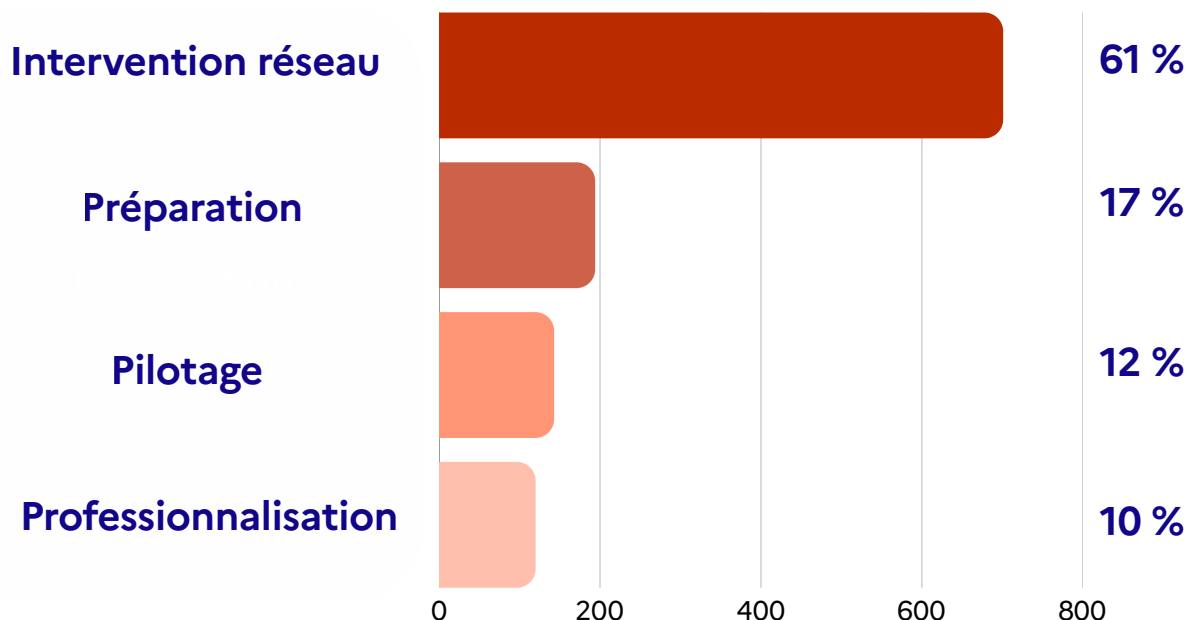
## L'activité des médiateurs internes en 2025

Derrière chaque médiation, un engagement quotidien soutenu : préparation, accompagnement, déplacements et coordination mobilisent les médiateurs bien au-delà des seules interventions visibles.

**1158**  
jours d'activité  
**6,6 ETP**  
cumulés

- **701 jours d'intervention**  
dans le réseau
- **194 jours de préparation**  
des missions
- **143 jours de pilotage**  
et partenariats
- **120 jours de professionnalisation**  
formation continue, échange de pratique,  
analyse de pratique et supervision

### Répartition des jours d'activité



La médiation interne est une activité structurée, intégrant une logistique invisible, une présence physique des médiateurs internes dans les services du réseau, favorisant une connaissance fine des contextes locaux



## L'activité des médiateurs internes en 2025

Médiation de conflit	2025
Nouvelles saisines de médiation de conflits	35
Entretiens individuels de médiations	326
Rencontres de médiations de conflit	64
Rencontres interpersonnelles	26
Rencontres collectives	38
Nombres d'agents concernés	543

**83 %**

des nouvelles saisines  
en médiation de conflit

**80 %**

des interventions dans  
les services des  
directions du réseau

Médiation de projet	2025
Nouvelles saisines de médiation de projet	7
Entretiens individuels	43
Nombres de réunions	49
Nombres d'agents concernés	277

L'année 2025 est une année de consolidation du recours à la médiation de projet, avec 7 nouvelles saisines et 3 interventions débutées en 2024 qui se sont poursuivies en 2025.

# Un contexte national

## Estimation du coût du conflit au travail en France

**69 %**  
des salariés  
et agents publics  
confrontés à des conflits  
au travail

**152 Mds**  
**€/an**  
dépensés dans la gestion des  
conflits au travail

**3h/**  
**semaine**  
consacrées à la gestion des  
conflits

Source : Observatoire du coût des conflits au travail, Opinion Way, en collaboration avec All Leaders Initiative et topics, nov. 2021.

Cette étude révèle qu'un environnement empreint de sécurité psychologique permet une gestion des conflits beaucoup plus saine, avec moins de conséquences délétères aux niveaux individuel et collectif, qu'il s'agisse de désengagement ou de démotivation, d'évitement, voire d'absentéisme.

Les auteurs de l'étude évoquent un « *gisement de coûts cachés et de leviers de rentabilité considérables quand on observe les différences entre populations plus ou moins à même de gérer la conflictualité inhérente à toute collaboration* ».

## Les coûts évités par les interventions des médiateurs internes de la DGFiP

La valeur financière des interventions des médiateurs internes de la DGFiP peut être évaluée en 2025 à :

**495 000 € TTC**  
en médiation de conflit

**596 360 € TTC**  
en médiation de projet

**1 M€**

de dépense évitée  
pour les services de la  
DGFiP grâce à  
l'internalisation d'une  
compétence  
professionnelle de  
médiation interne.

Calculé sur la base du coût moyen d'intervention des médiateurs conventionnels en France.