5 rue Jules Vallès, 75011 Paris 01.53.01.84.40 www.pleinsens.fr

Évaluation de la Cellule Enquêtes Violences au Travail (EVT) de l'AP-HP

Rapport destiné aux Instances de l'AP-HP

Jean-Claude CAREL
Éric MOLIÈRE

20/06/2023

AP-HP. Nord Université Paris Cité

Hôpital Robert-Debré AP-HP

Université Paris Cité

PLEIN SENS

A- RAPPEL DE LA COMMANDE 3
B- INTRODUCTION ET REFORMULATION DES ENJEUX 3
1. LES AUDITIONS CONDUITES 4
C- LE FONCTIONNEMENT ACTUEL DE LA CELLULE 5
1.1 A l'origine, une volonté de disposer d'une cellule centrale pour répondre aux obligations légales 5
2.1 La constitution d'une « cellule experte » (médecin, experte, juriste) face aux gouvernances locales des GHU : un accueil entre intérêt et défiance 5
3.1 L'élaboration d'une doctrine d'enquête et de documents référentiels d'une grande qualité 6
D- LA CELLULE EVT DANS SON ECOSYSTEME : UN DISPOSITIF EN COMPLEMENT DES ENQUETES MENEES DANS LES GHU 7
4.1 Peu d'enquêtes réalisées au niveau de la cellule 7
5.1 Un usage très variable selon les GHU 8
6.1 Des dispositifs de signalement et d'enquêtes riches et nombreux mais non tracés dans les GHU, rendant impossible une réelle évaluation du traitement des signalements et enquêtes à l'AP-HP 8
7.1 La confrontation de deux niveaux de responsabilité et de deux approches des situations conflictuelles 8
E- UNE ANALYSE DU FONCTIONNEMENT PAR LES ACTEURS EUX-MEMES… QUI OUVRE LA VOIE A DES OPPORTUNITES NOUVELLES 9
8.1 Le processus de recevabilité et d'initiation de l'enquête : indispensable mais très resserré 9
9.1 Les enquêtes : le choix des enquêteurs internes 10
10.1 Les enquêtes : un livrable qui ne qualifie pas les faits 11
11.1 La restitution de l'enquête : une étape parfois porteuse d'insatisfactions 12
12.1 Le suivi des enquêtes : un manque de légitimité de la cellule et un risque d'inaction face aux obligations 12
13.1 Le rôle de l'université et la situation des personnels hospitalo-universitaires 13
F- NOS RECOMMANDATIONS 13
1. L'articulation entre cellule EVT et GHU : un principe de subsidiarité à conforter, une fonction support AP-HP à développer 13
2. Ne pas trop limiter le recours à l'enquête 14
3. Des enquêtes conduites par la cellule EVT qui qualifient les faits avec l'appui de la DAJ 14
4. Des binômes d'enquêteurs renforcés et une évolution des rapports 15
5. Des restitutions qui impliquent davantage les enquêteurs et une communication écrite des conclusions à instruire 16
6. La mise en place des plans d'actions et une garantie de résultats 16

7. Le cas des personnels universitaires et le rôle du Doyen 17
8. Une communication à développer dans toute l'organisation 17
G- EN SYNTHESE 18
H- ANNEXE : LETTRE DE MISSION 19

A- RAPPEL DE LA COMMANDE

En application du décret du 13 mars 2020 relatif au dispositif de signalement des actes de violence, de discrimination, de harcèlement et d'agissements sexistes dans la fonction publique, une procédure de signalement et de traitement des actes de violence, discrimination, harcèlement sexuel ou moral et agissements sexistes a été mise en place à l'été 2021 pour tous les professionnels de l'AP-HP. Cette procédure prévoit que lorsque les faits signalés le justifient, une enquête dite « violence au travail » ou EVT puisse être diligentée, dans des conditions définies.

Conformément au principe qui avait été posé dès sa mise en place, l'AP-HP souhaite que soit conduite une évaluation de la cellule EVT, dénomination qui sera utilisée dans ce document pour désigner le dispositif AP-HP d'enquêtes sur les violences au travail. Au-delà de la nécessité d'évaluer un tel dispositif après 18 mois de fonctionnement, l'évaluation avait pour but de concrétiser un point d'étape dans le fonctionnement et l'utilisation du dispositif, tout en proposant le cas échéant, des évolutions utiles.

Une lettre de mission a été élaborée à l'attention du Pr Jean-Claude CAREL afin qu'il coordonne ladite évaluation en collaboration avec le cabinet de Conseil Plein Sens et de M. Éric MOLIERE, sélectionné par un appel d'offres. La lettre de mission a été adressée le 12/12/2022, les éléments documentaires ont été transmis en décembre 2022 et les auditions ont été réalisées entre le 04/01 et le 23/02/2023, essentiellement en présentiel.

B- INTRODUCTION ET REFORMULATION DES ENJEUX

Les enjeux de la cellule EVT à l'AP-HP peuvent être reformulés de la façon suivante :

- Protéger tous les salariés de l'AP-HP face aux potentielles violences au travail en leur permettant de procéder aux signalements de comportements inappropriés au travail et agir – le cas échéant - pour que ces comportements cessent et soient sanctionnés si besoin ; et/ou que de bonnes conditions de travail soient rétablies (angle santé au travail),

- Protéger l'institution contre les risques juridiques ou de contentieux liés à des actions de prévention ou de prise en charge insuffisantes (angle juridique),

- Protéger toutes les parties impliquées par la mise en œuvre des enquêtes mais aussi par l'accompagnement des décisions (angle moral et éthique).

Cette reformulation des enjeux nous conduit à envisager ce travail et l'écriture de ce rapport synthétique sous plusieurs angles : (1) une description du fonctionnement actuel du dispositif et des avantages perçus, (2) une analyse du fonctionnement de la cellule dans son écosystème au-delà du seul périmètre de la commande, (3) une analyse des risques à partir des trois enjeux/objectifs de la cellule et enfin (4) une conclusion incluant des recommandations.

En outre, à l'origine de cette mission nous jugions que l'évaluation de la cellule EVT devait se conduire en analysant chaque étape (et les enchaînements) d'un process en quatre étapes : 1) le signalement, 2) la recevabilité, 3) la réalisation des enquêtes et 4) la restitution des conclusions et les suites données à l'enquête. Très vite, les auditions nous ont montré que ce process devait être analysé ou considéré au regard d'un autre process, celui du dialogue entre le niveau central (la cellule EVT de l'AP-HP) et le niveau local (les GHU). Nos analyses intégrerons donc ce double niveau de responsabilité.

Enfin, ce rapport n'a pas vocation à poser un regard critique sur le fonctionnement actuel mais plutôt à identifier après presque deux ans de fonctionnement, ce que pourraient être – en accord avec l'ensemble des parties en jeu - des axes d'améliorations possibles pour les mois et années à venir. Il est d'ailleurs à noter que le démarrage de cette mission a coïncidé avec un certain nombre d'ajustements dans le fonctionnement de la cellule, montrant s'il était besoin que la dynamique d'évaluation continue est en marche depuis la naissance de la cellule et qu'elle donne lieu à des évolutions jugées souhaitables par les principaux acteurs agissant en son sein. En revanche les modifications récentes du fonctionnement de la cellule et en particulier la mise en place d'un groupe collégial d'orientation au sein du Département Santé Qualité de Vie et Conditions de Travail sont trop récentes pour faire partie du périmètre de notre évaluation.

1. LES AUDITIONS CONDUITES

Les auditions conduites ont permis d'avoir accès à un échantillon diversifié : des responsables du fonctionnement de la cellule, des clients en aval (PCMEL, DG, Doyen), des enquêtrices et enquêteurs (et leur formatrice / superviseur) ainsi que des acteurs impliqués au niveau des GHU. Le choix de l'échantillon a été conçu de façon à avoir accès à des expériences différentes concernant la réalisation des enquêtes ; certaines positives d'autres plus critiques.

Liste des personnes auditionnées

Coordinateurs/ parties prenantes du dispositif central	CVH centrale	Pr Jean-Damien Ricard
Coordinateurs/ parties prenantes du dispositif central	DAIME	Dr Nicole Perier
Coordinateurs/ parties prenantes du dispositif central	DAJ	Me Claire Chedru
Coordinateurs/ parties prenantes du dispositif central	DSQVC	Leila Boudra
Coordinateurs/ parties prenantes du dispositif central	DSQVCT	Plérelle Boursaly
Coordinateurs/ parties prenantes du dispositif central	DSQVCT	Marie Audubert-Quenot
DGHU	DGHU	Pascal de Wilde
DGHU	DGHU	Christophe Kassel
Doyens	Doyen	Pr Philippe Ruszniewski
Doyens	Doyen	Pr Bruno Riou
Enquêteurs	DH :	Gwenolée Abalain (Siège)
Enquêteurs	DS	Loic Morvan
Enquêteurs	Médecin	Dr Christophe Segouin
Enquêteurs	Médecin	Dr Sophie Moulias
Formatrice	Formatys	Valérie Moreau
PCMEL	PCMEL	Pr Bertrand Godeau
PCMEL	PCMEL	Pr Jacques Duranteau
PCMEL	PCMEL	Pr Thomas Similowski
PCMEL	PCMEL	Pr Claire Poyart
Référents VT au niveau local	CVH locale	Pr Xavier Monnet
Référents VT au niveau local	DAM GHU	Claire De Brito
Référents VT au niveau local	DRH GHU	Bernard Bocquillon

C- LE FONCTIONNEMENT ACTUEL DE LA CELLULE

Le fonctionnement décrit ici ne tient pas compte des récents ajustements opérés depuis la fin de l'année 2022. Il dresse pour autant les principales règles organisationnelles, éthiques et méthodologiques avec lesquelles le dispositif fonctionne.

1.1 A l'origine, une volonté de disposer d'une cellule centrale pour répondre aux obligations légales

Le choix opéré initialement par l'AP-HP était de disposer d'une cellule EVT centrale de façon à répondre aux obligations de la loi du 13 mars 2020[1]. La plupart des personnes entendues se sont félicitées de ce choix de « centralisation » dans la mesure où il s'agissait de répondre avec célérité aux obligations mais aussi car il s'agissait de structurer - en un lieu dédié - et professionnaliser une expertise nouvelle.
Beaucoup ont en revanche constaté et parfois regretté une communication qu'ils ont jugée trop faible et très « institutionnelle » à la fois à la naissance du dispositif mais aussi depuis 2 ans.

- Un courrier adressé le 7 juillet 2021 par le DG et le Président de la CME, informe du dispositif de signalement mis en place
- Un dépliant d'information adressé avec la fiche de paie de juin 2021 qui détaille les modalités de mise en œuvre de la cellule EVT (flyer violence au travail)
- Rappel dans « sept jours à l'AP-HP » le 9 septembre 2021

2.1 La constitution d'une « cellule experte » (médecin, experte, juriste) face aux gouvernances locales des GHU : un accueil entre intérêt et défiance

Le choix d'une cellule centrale, experte et pluridisciplinaire au démarrage du dispositif a permis de concevoir une déontologie et une méthodologie propre à la cellule EVT. Si pour certaines personnes auditionnées cette doctrine était absolument nécessaire pour asseoir la légitimité et la crédibilité de la cellule, pour d'autres elle est parfois venue en complément ou en « concurrence » avec les pratiques d'enquête déjà existantes en la matière dans les GHU, sans réelle concertation avec les pratiques locales. En outre, elle a pu être ressentie comme un dispositif susceptible de bypasser le niveau local et d'imposer une doctrine là où l'antériorité des situations humaines à gérer

[1] Article 1 :
Le dispositif de signalement des actes de violence, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel et des agissements sexistes prévu par l'article 6 quater A de la loi du 13 juillet 1983 susvisée comporte :
1° Une procédure de recueil des signalements effectués par les agents s'estimant victimes ou témoins de tels actes ou agissements ;
2° Une procédure d'orientation des agents s'estimant victimes de tels actes ou agissements vers les services et professionnels compétents chargés de leur accompagnement et de leur soutien ;
3° Une procédure d'orientation des agents s'estimant victimes ou témoins de tels actes ou agissements vers les autorités compétentes pour prendre toute mesure de protection fonctionnelle appropriée et assurer le traitement des faits signalés, notamment par la réalisation d'une enquête administrative.

aurait demandé un accompagnement différent. La défiance à certains endroits vis-à-vis de la cellule a probablement perduré dans le temps. En revanche, l'utilité d'une cellule EVT centrale susceptible de traiter les situations complexes nécessitant un dépaysement à distance du GHU a été soulignée par de très nombreux intervenants.

3.1 L'élaboration d'une doctrine d'enquête et de documents référentiels d'une grande qualité

La revue des documents produits pour installer le mode de fonctionnement de la cellule EVT démontre un travail d'une grande rigueur et avec une réelle implication des acteurs mobilisés. On peut recenser de façon non exhaustive :

- Un document cadre appelé « procédure de signalement et traitement des actes de violence, discrimination, harcèlement sexuel ou moral et agissements sexistes » qui décrit le processus et ses différentes étapes : recueil et traitement du signalement (recevabilité), modalités d'enquête et mesures possibles post-enquête. Le document comprend aussi une partie « garanties et limites » qui pose une partie du cadre déontologique,
- Une étape de pré-instruction par un entretien avec le signalant qui donne lieu à une discussion collégiale permettant de statuer sur la recevabilité ou non du signalement selon des critères précis et construits sur la base des textes de loi en en vigueur (répétition, atteinte à la santé et à la dignité),
- Des enquêtes conduites par des enquêteurs internes recrutés sur la base du volontariat, formés pendant 2 jours et supervisés pendant la durée des enquêtes[2]
- Un accompagnement soutenu dans la réalisation des enquêtes et dans la rédaction du rapport par la responsable de la cellule, parfois par la formatrice aux enquêtes,
- Des rapports très circonstanciés, très (trop ?) développés construits sur la base d'un plan type généralement respecté,
- Une série de documents guide et cadre :
  - Trame de compte-rendu de 1er contact téléphonique à la suite d'un signalement,
  - La consigne inaugurale et de clôture de l'entretien,
  - La grille d'entretien témoin,
  - La grille d'entretien signalant,
  - La grille entretien mis en cause
- Des outils de suivi de l'activité :
  - Une fiche de suivi EVT (sont indiqués chacune des actions à mener pour respecter le protocole et leur date d'effectuation)
  - Le nombre de signalements traités ou en cours de suivi
  - Le bilan des 6 et 12 premiers mois (mars 2022 et septembre 2022)
- Les mails types entre la cellule et les référents locaux[3]
  - Le mail accusé réception signalement au signalant
  - Le mail renvoi de la cellule vers les référents DRH/DAM du GHU pour traitement local du signalement
  - Un guide : qu'est ce qui relève du local et non du central ?
  - Le relevé de décision cellule pour « aiguillage » local ou central

[2] Plusieurs documents ont été produits : le Programme de la formation : « Conduire une Enquête Violence au Travail (EVT) », la liste à jour des enquêteurs formés et le questionnaires satisfaction enquêteurs

    - Quand un routage vers le local est décidé par la cellule, mail adressé au signalant pour l'informer que sa situation a été prise en charge au local (et cela pour clôturer le signalement au central)
- Des référentiels RH
    - La fiche de poste coordonnateur dispositif investigation violence au travail
    - La fiche de mission enquête EVT

Les principaux points de « doctrine » qui ont fait l'objet d'un choix délibéré par la cellule et qui nous paraissent important à souligner concernent quatre étapes du processus :

- Un traitement systématique en recevabilité des signalements aboutissant à une décision sur la conduite ou pas d'une enquête,
- Le choix de passer par des enquêteurs internes « ciblés » pour leurs expériences et leurs compétences et « volontaires » avec la constitution d'un binôme médecin / directeur ou médecin / cadre paramédical,
- Des rapports qui ne qualifient pas les faits et qui ne concluent pas à la présence ou non de faits de harcèlement (pas de qualification de type « juridique » des faits, mais qui détaille par l'analyse les causes du signalement)[4],
- Des restitutions réalisées par les enquêteurs exclusivement à la gouvernance des GHU (le plus souvent PCMEL, DG, Doyen le cas échéant), les restitutions aux signalants, aux personnes mises en cause et à l'équipe étant laissées à la gouvernance des GHU,
- Une indépendance de la cellule EVT et des enquêteurs vis à vis de la gouvernance locale des GHU dans l'objectif de garantir une enquête juste et impartiale.

D- LA CELLULE EVT DANS SON ECOSYSTEME : UN DISPOSITIF EN COMPLEMENT DES ENQUETES MENEES DANS LES GHU

4.1 Peu d'enquêtes réalisées au niveau de la cellule

En environ 18 mois (été 2021 – hiver 2022), on observe peu d'instructions d'enquêtes au niveau de la cellule. La cellule a enregistré 126 signalements en 18 mois et a conduit à ce jour 12 enquêtes (plus d'enquêtes réalisées depuis plusieurs mois).

Ce nombre de signalements apparaît faible compte-tenu du nombre de salariés à l'AP-HP, nombre à mettre en lien avec le peu d'information institutionnelle sur le dispositif. De plus, moins de 10% des signalements ont été jugés recevables. Ces signalements « non recevables » semblent correspondre à des situations ne rentrant pas dans le cadre de l'action de la cellule (conflit avec des patients, situations RH considérées comme gérées de façon insatisfaisante en local, situations pouvant se régler simplement au niveau local, …). Nous n'avons cependant pas eu accès aux données

individuelles des signalements « non suivis d'enquête » et ne pouvons donc pas conclure formellement sur la pertinence de ces orientations.

A noter également qu'aucun signalement pour agissement sexistes et harcèlement sexuel n'a été traité par la cellule EVT.

5.1 Un usage très variable selon les GHU

Sur les 12 enquêtes conduites, on observe une certaine disparité selon les GHU. Le nombre de signalement recevable est variable selon les GHU, surtout rapportés à leur taille respective. De même le nombre d'enquête réalisées est variable selon les GHU tant en valeur absolue qu'en pourcentage des signalements recevables. Au cours des entretiens, nous avons cherché les facteurs qui sous-tendent cette disparité et qui semblent tenir à la confiance vis à vis de la cellule centrale, à la nécessité perçue de dépayser les enquêtes et à la structuration des dispositifs d'enquêtes locaux dans les GHU.

6.1 Des dispositifs de signalement et d'enquêtes riches et nombreux mais non tracés dans les GHU, rendant impossible une réelle évaluation du traitement des signalements et enquêtes à l'AP-HP

Les entretiens nous ont permis de confirmer auprès des intervenants des GHU (gouvernance GHU, CVH locales, DAM, DRH) l'ampleur de l'investissement fait localement dans le traitement des situations de violence au travail.

Parallèlement (et préalablement) à la cellule EVT chaque GHU possède ses propres dispositifs de signalement (non audités) et ses propres pratiques d'enquêtes (non auditées). C'est clairement à l'échelle locale que se traitent la plupart des signalements et le cas échéant que s'instruisent des enquêtes violence au travail. Seules certaines situations sont signalées au niveau de cellule EVT.

Leur nombre, bien qu'inconnu (peu de reporting intra-GHU, pas de reporting des GHU vers le central), est clairement très largement supérieur à 12. Au moins 5 fois supérieur si on en croit certains entretiens menés avec des gouvernances locales. Quant aux signalements, là encore aucun chiffre n'est disponible à l'échelle de l'AP-HP.

7.1 La confrontation de deux niveaux de responsabilité et de deux approches des situations conflictuelles

Lorsque le signalement arrive dans la boite mail de la cellule EVT, le protocole s'applique : quand la situation est recevable (103/117 signalements = 88%), elle n'aboutit néanmoins à la réalisation d'une enquête que dans 12% des cas. Dans les autres cas, la situation est renvoyée au traitement local par le GHU dans 77% des cas. Les situations où le signalant a simultanément réalisé un dépôt de plainte étaient renvoyées vers la DAJ (8%). Certaines situations étaient orientées vers un dispositif d'accompagnement des personnes présentant une atteinte de leur santé psychique en lien avec leur travail (dispositif ETAPE – 12%).

Les échanges entre la cellule EVT et le GHU permettent en général d'avoir un accord sur le mode de traitement du signalement. Quand la cellule EVT s'oriente vers la réalisation d'une enquête, deux cas de figure se présentent :

- Dans la très grande majorité des cas, la gouvernance locale confirme (ou a elle-même initié) la saisine de la cellule EVT. La cellule EVT instruit alors l'enquête à la demande ou avec l'aval du GHU. La réponse au signalement par une enquête dépaysée au niveau de la cellule EVT est une des motivations les plus fréquentes des gouvernances des GHU, surtout dans les situations où la réalisation d'une enquête locale est délicate.
- Dans une minorité de cas la cellule EVT se trouve confrontée à une réticence de la gouvernance locale. Dans ces cas, le niveau local peut faire valoir que certaines situations, connues et traitées de longue date peuvent « atterrir » à la cellule EVT comme une forme de « recours » par des signalants insatisfaits du traitement local de leur situation. Dans d'autres cas, le niveau local peut faire valoir que l'enquête EVT risque de complexifier la résolution d'une problématique plus large, en cours de traitement dans le GHU. Si cette dernière situation est heureusement rare, elle a pu exister, créant des tensions entre cellule EVT et gouvernances locales, rendant la réalisation et la restitution de l'enquête difficile et mettant parfois les enquêteurs en difficulté.

Ainsi pendant la durée et la restitution de l'enquête, la qualité de dialogue entre la cellule (responsables et enquêteurs) et la gouvernance locale du GHU sera donc très dépendante des modalités de démarrage de l'enquête. Le signalement à la cellule comme « recours » a pu entraîner des tensions entre la cellule et la gouvernance locale. A l'inverse, les enquêtes qui font l'objet d'un « dépaysement souhaité et attendu » apparaissent comme une configuration idéale en termes de dialogue, celle où la cellule apparaît en soutien de la gouvernance locale et non en contre-pouvoir.

E- UNE ANALYSE DU FONCTIONNEMENT PAR LES ACTEURS EUX-MEMES… QUI OUVRE LA VOIE A DES OPPORTUNITES NOUVELLES

8.1 Le processus de recevabilité et d'initiation de l'enquête : indispensable mais très resserré

Cette partie du processus de fonctionnement de la cellule apparaît comme indispensable mais revêt une importance majeure dans le traitement du signalement.
La situation signalée est étudiée au regard des éléments suivants, collectés au cours de l'entretien pré-enquête avec le signalant, de façon à ne pas instruire par une enquête EVT toutes les situations de « souffrance au travail » :

- Existence d'un agissement ou de plusieurs agissements,
- Actes ou propos de nature sexuelle ou non,

- Qualité de la ou des personnes mise(s) en cause (notamment : supérieur hiérarchique ou collègue),
- Existence de violences physiques,
- Injures / Intimidations / menaces,
- Propos dévalorisants / dégradants,
- Conséquences avérées ou potentielles sur l'état de santé de l'agent,
- Conséquences avérées ou potentielles sur la carrière de l'agent.

On comprend que l'établissement de ces critères est fondé sur les textes de loi et notamment les faits susceptibles de qualifier une situation de harcèlement au travail. Ces critères aident à établir le « registre du signalement » de façon à ne pas instruire par une enquête EVT toutes les situations de travail dégradées, conflictuelles ou de souffrance au travail.

Une question se pose pourtant à cette étape. N'y a-t-il une « perte de chance » ou un risque juridique[5] à ne pas instruire une enquête sur la base d'un entretien unique conçu comme une pré-enquête ? Nos entretiens nous ont montré que le groupe qui se réunit au sein de la cellule pour décider du traitement du signalement analyse ce risque et interagit si besoin avec le GHU pour affiner son positionnement. Cependant, notre évaluation n'a pas pu porter sur les signalements récusés afin d'évaluer rétrospectivement si cette situation de risque juridique ou de perte de chance est réelle ou pas.

Il faut cependant souligner que les propos dévalorisants, les intimidations, les agissements sexistes ne sont parfois détectables que dans l'instruction de l'enquête et notamment grâce à l'audition du ou de la mise en cause et des témoins, exposant donc à un risque de sous-estimation de gravité des faits par une simple pré-enquête. Le faible nombre d'enquêtes instruites par la cellule nourrit l'hypothèse que ce premier entretien de pré-enquête du signalant a pu risquer de limiter la réalisation d'une enquête approfondie.

9.1 Les enquêtes : le choix des enquêteurs internes

Le choix de faire appel à des enquêteurs internes répond à des convictions et à des nécessités pratiques : celles que des personnes expérimentées et volontaires en internes peuvent constituer un pool d'enquêteurs efficaces, experts de l'hôpital, du CHU et de l'AP-HP et donc crédibles aux yeux des signalants et signalantes et des personnes mises en cause. Il semble également répondre à une double contrainte : celle de disposer d'enquêteurs disponibles rapidement mais aussi possiblement d'un choix financier (celui de limiter les dépenses liées à de la prestation externe).

Les auditions viennent questionner certaines situations qui suggèrent des la nécessité d'évolutions dans le déroulement des enquêtes :

- La formation de deux jours est jugée de grande qualité par les enquêteurs mais trop courte pour maîtriser l'exercice pleinement et ce d'autant que les enquêteurs conduisent peu d'enquêtes et se nourrissent *in fine* de peu d'expériences pratiques (49 enquêteurs formés pour 24 enquêteurs réalisant 12 enquêtes donc en moyenne 0,5 enquête par enquêteur).
- *A contrario*, réaliser des enquêtes apparaît comme un investissement-temps très conséquent pour les enquêteurs (pris par ailleurs par leurs activités principales). La

[5] Le texte de loi indique que l'employeur doit assurer le traitement des faits signalés, notamment par la réalisation d'une enquête administrative. Le « notamment » laisse toutefois penser que l'enquête n'est pas le seul moyen d'agir pour le traitement des faits signalés.

conséquence directe est un étirement des enquêtes dans le temps, qui parfois « s'éternisent » : délai moyen signalement – lancement 58 jours (8 à 169) ; délai moyen réalisation 100 jours (58 à 153) ; délai total 62 à 273 jours.

- Les enquêteurs apparaissent individuellement sensibilisés à la question des violences au travail et plus largement à la maltraitance. La prise de recul nécessaire pour adopter en toute circonstance une attitude neutre ou impartiale apparaît pour certains et certaines comme un défi.

En outre, les enquêteurs évoquent les frustrations et les difficultés parfois rencontrées face aux gouvernance locales. Ces situations semblent en lien avec les choix opérés dans le protocole à l'automne 2022 (non auditées). Le fait qu'il n'y ait pas systématiquement d'échange en amont de l'enquête entre les enquêteurs et la gouvernance locale empêche les enquêteurs d'avoir accès au contexte de l'enquête, aux positions de la gouvernance locale et aux actions déjà menées. Cette absence de « brief » peut nourrir un sentiment de défiance réciproque. Dernier point, certains enquêteurs rapportent un décalage important entre les attentes de la gouvernance locale et leur rôle ; notamment une attente de « professionnalisme » dans la qualification des faits et dans l'intervention en « situation de conflits ».

On comprend la logique d'indépendance totale des enquêteurs vis à vis de la gouvernance locale qui a conduit à proscrire les échanges d'amont entre enquêteurs et gouvernance locale. Cependant, on voit que cette doctrine a parfois eu des effets négatifs sur les enquêteurs eux-mêmes et nuit finalement à une bonne fluidité de la réalisation des enquêtes.

10.1 Les enquêtes : un livrable qui ne qualifie pas les faits

Les rapports d'enquête apparaissent aux « clients » tantôt précis et bien documentés, tantôt très développés, très analytiques, parfois verbeux. En réalité, les rapports essaient de démêler – par l'analyse des causes - des situations interpersonnelles et collectives parfois extrêmement complexes.

Cependant la demande du client (la gouvernance locale) peut se résumer assez facilement en deux questions : (1) y-a-il harcèlement ? oui ou non ; (2) selon les conclusions, que me recommandez-vous de faire pour sortir de cette situation ? Ainsi il peut exister un écart entre l'intérêt mis par l'enquêteur sur l'analyse des causes et une posture distanciée et la responsabilité de de la gouvernance à agir en sanction et/ou en résolution de problème. C'est dans cet écart que les incompréhensions peuvent voir le jour.

On peut noter plusieurs points qui, à la lecture des rapports, viennent appuyer nos constats :

- Volontairement, les conclusions des rapports évitent la question de la qualification des faits, considérant que cette compétence revient en dernier recours à un juge ou pour le moins à la DAJ. De fait, les conclusions peuvent apparaître comme « fuyantes » aux clients finaux. A noter que certains rapports d'enquêtes EVT comportent dans leurs préconisations : « Demander une analyse juridique complémentaire par la DAJDP » ce qui est paradoxal dans la mesure où la DAJ est représentée dans la cellule EVT et partie prenante dans les enquêtes.
- L'analyse confond parfois les faits aux vécus et n'établit pas de façon formalisée (un tableau des faits par exemple) la distinction entre les premiers et les seconds. Cet « amalgame » qui s'entend du point de vue de l'analyse des causes devient préjudiciable dans une logique

objective cherchant à isoler les faits pour mieux les qualifier. Dans la même veine, on pourrait dire qu'il n'y a pas de lecture « juridique » des résultats.

- En outre, l'analyse laissant beaucoup de place aux subjectivités exprimées, elle concoure à rendre la décision plus ardue.

La doctrine choisie ici par la cellule demande, sans doute, des évolutions pour mieux répondre aux attentes des gouvernances locales.

11.1 La restitution de l'enquête : une étape parfois porteuse d'insatisfactions

La restitution de l'enquête fait systématiquement l'objet d'une réunion présentielle entre les enquêteurs et les commanditaires, le plus souvent la gouvernance du GHU. Cette étape est sans nulle doute celle qui revient comme la plus insatisfaisante du processus conduit actuellement. Là encore pour le dire simplement, l'enquêteur n'a pas le sentiment d'aller au bout de sa mission et le client final se retrouve seul face à des conclusions qui ne sont pas les siennes mais qu'il doit porter.

Au-delà de cette restitution à la gouvernance, on observe des restitutions aux protagonistes de l'enquête (signalants, personnes mises en cause, témoins) à géométrie variables. Parfois des restitutions sont faites au signalant mais pas à la personne mise en cause, parfois c'est le contraire. La restitution au niveau du service, souvent fortement touché par la réalisation d'une enquête EVT en son sein, est aussi très variable.

On peut considérer que ce mode de restitution en deux étapes (enquêteurs -> gouvernance puis gouvernance -> protagonistes) génère un embarras et induit ces restitutions à discrétion et non protocolisées par les gouvernances locales.

En outre aujourd'hui la cellule EVT prescrit de ne pas remettre le rapport, ni aucun document en lien avec l'enquête aux protagonistes. Il semble souhaitable en accord avec un conseil juridique de réfléchir à la possibilité de remettre un abstract de l'enquête qui reprend les principales analyses et conclusions.

12.1 Le suivi des enquêtes : un manque de légitimité de la cellule et un risque d'inaction face aux obligations

La position de la cellule EVT rend particulièrement complexe les demandes de « reporting » qu'elles pourraient adresser aux gouvernances locales quant aux suivi des actions menées post-enquête. Les gouvernances sont sensibles à la question de leur périmètre de responsabilité et plus encore lorsque l'enquête n'a pas fait l'objet d'une approbation totale de leur part. Aussi il est très difficile de recenser les actions conduites post-enquête et d'évaluer les résultats des actions mises en place. Il est probable que dans certains cas les actions conduites l'aient été *à minima*. Nous ne pouvons évaluer ce point. Cependant, il est essentiel de tracer les mesures que les GHU prennent pour assurer la sécurité et protéger la santé mentale et physique des parties prenantes de l'enquête.

Plus encore, une situation ou des situations non traitées ou non suivies feraient grandir le risque éthique, celui qui conduirait les salariés de l'AP-HP à constater que certaines personnes pourraient en toute impunité imposer des comportements inappropriés sans qu'ils soient avertis ou sanctionnés pour de tels comportements.

13.1 Le rôle de l'université et la situation des personnels hospitalo-universitaires

Les personnels hospitalo-universitaires titulaires (PU-PH essentiellement) sont particulièrement impliqués dans les enquêtes EVT réalisées : 8 /12 (66%) mis en cause, 2/12 (17%) signalants. De façon contrastée, sur 49 enquêteurs formés, il n'y a que 3 PU-PH (6%) qui, de plus, ne conduisent pas d'enquêtes. Les restitutions des enquêtes à la gouvernance ont concerné de façon variable soit le trio de gouvernance (Directeur, Doyen, PCMEL) soit les seuls représentants hospitaliers (Directeur et PCMEL). Les courriers de saisine par la gouvernance des GHU (auxquels nous n'avons pas eu accès pour des raisons de confidentialité) semblent émaner de façon variable du duo ou du trio de gouvernance. Il semble que quand l'enquête EVT concerne au moins un personnel HU, le doyen soit le plus souvent associé à la saisine, alors que quand l'enquête concerne des paramédicaux ou des médecins hospitaliers, le doyen soit variablement impliqué. Enfin, la question de la légitimité d'enquêteurs non-HU à réaliser une enquête sur un personnel HU est diversement appréhendée.

F- NOS RECOMMANDATIONS

1. L'articulation entre cellule EVT et GHU : un principe de subsidiarité à conforter, une fonction support AP-HP à développer

Les règles actuelles de fonctionnement face à des alertes violences au travail au sein des GHU et de l'AP-HP ne nous paraissent pas devoir être remises en cause. Cependant, deux principes nous semblent devoir être affirmés plus fortement :

- Chaque GHU devrait développer et formaliser son dispositif EVT (de signalement et d'enquête) avec le principe de subsidiarité comme règle. Comme indiqué, ces dispositifs existent déjà dans la plupart des GHU, souvent séparés entre personnel médical et paramédical-administratif. En revanche, ils pâtissent en général d'un manque de lisibilité et de traçabilité empêchant tout suivi collectif. La cellule EVT AP-HP pourrait appuyer la constitution de ces cellules « locales » et établir des principes généraux de fonctionnements des dispositifs GHU à des fins d'harmonisation des pratiques, dans le respect des initiatives et des spécificités locales.

- Il paraît indispensable de maintenir un dispositif centralisé de signalement ouvert à l'ensemble des agents de l'AP-HP. Si une situation fait l'objet d'un signalement recevable au niveau de la cellule AP-HP, alors la cellule EVT AP-HP apprécie avec la cellule ou le référent local l'opportunité du lieu de l'instruction de l'enquête. La cellule locale des GHU peut avoir recours à la cellule EVT de l'APHP en cas de besoin de dépaysement de l'enquête. La cellule EVT AP-HP reste un « recours » pour des signalants et signalantes déboutés ou insatisfaits par les réponses reçues au local. Cependant il nous apparaît essentiel qu'il n'y ait pas d'auto-saisine de la cellule EVT AP-HP sans accord de la gouvernance locale. En outre, il apparaît souhaitable que les enquêteurs puissent – avant le démarrage de l'enquête – s'entretenir avec la gouvernance locale afin de disposer des éléments de contexte dans lequel s'inscrit le signalement.

- Dans les rares situations de désaccord entre la cellule EVT et la gouvernance locale, il nous paraît important de mettre en place un mécanisme par lequel le différend est tranché par la Direction

Générale qui statue sur la nécessité ou non de dépayser, et le cas échéant commanditer l'enquête.

Pour que le dispositif puisse se développer et être suivi dans de meilleures conditions, nous suggérons également que :

- Chaque GHU redéploye une communication adaptée et déclinée dans tous les établissements sous sa responsabilité ;
- Que soit formalisé dans chaque GHU un suivi des signalements, des modalités d'instruction de ces derniers (enquête ou non) et des plans d'actions associés et ceci de façon à pouvoir en rendre compte.

Côté cellule EVT AP-HP, nous proposons que le rôle de cette dernière soit, de plus, orienté « conseil support » et élargie afin de permettre l'animation et la professionnalisation du réseau des référents EVT des GHU avec notamment :

- La montée en compétences de l'ensemble des référents EVT,
- Des apports de méthodes et de conseil notamment dans les réponses possibles aux signalements (autres que l'enquête),
- La mise à disposition – en cas de besoin - d'enquêteurs formés pour la réalisation des enquêtes actuellement conduites localement,
- Des apports en conseils notamment dans les actions ou accompagnements à mettre en place post-enquête au besoin.

2. Ne pas trop limiter le recours à l'enquête

Ce point est avant tout un point de vigilance. Apprécier s'il faut conduire une enquête ou privilégier un autre type d'intervention est un exercice difficile qui semble aujourd'hui traité dans une organisation différente qu'à l'origine, laquelle organisation ouvre la voie à des interventions multiples notamment des médiations en cas de conflits.

A ce jour, des critères majeurs et mineurs sont appliqués pour apprécier s'il faut ou non conduire une enquête et cela va, selon nous, dans le bon sens. En revanche, il nous semble important – pour des raisons juridiques et éthiques – que les signalements pour violence, harcèlement ou agissement sexiste ne fassent pas l'objet d'une « pré-enquête » avant l'enquête. Autrement dit, s'il est nécessaire d'apprécier si les faits rapportés dans le cas d'un signalement relèvent de « l'obligation d'enquête » (pour ne pas enquêter sur tout), il faut être aussi vigilant à laisser le soin à l'enquête, par l'investigation, de détailler, d'approfondir et d'analyser les relations au travail afin de bien éclairer les faits.

3. Des enquêtes conduites par la cellule EVT qui qualifient les faits avec l'appui de la DAJ

La subsidiarité de la cellule EVT par rapport aux dispositifs locaux et le faible nombre d'enquêtes réalisées impliquent que la cellule EVT intervient dans les situations les plus complexes de l'AP-HP, générant un niveau d'attente élevé. Des évolutions dans le délivrable des enquêtes nous paraissent souhaitables afin de satisfaire ces attentes.

Nous recommandons que les conclusions des enquêtes soient plus claires du point de vue de la qualification des faits. En effet, même s'il s'agit de répondre à un signalement fait dans le cadre professionnel (et non d'instruire une enquête au pénal), l'employeur (en l'occurrence la gouvernance locale) doit tout de même prendre une décision et le cas échéant décider d'une sanction sur la base de faits qualifiés du point de vue du droit du travail.

C'est pourquoi nous suggérons que les conclusions des enquêtes puissent contenir un encart et un avis formalisé de la DAJ, afin de qualifier clairement les faits en référence au droit du travail. Cet « encart DAJ » nécessite non seulement une relecture par la DAJ mais une interaction entre les enquêteurs et la DAJ afin de confronter les éléments factuels recueillis pendant l'enquête à l'analyse juridique.

Afin que cette qualification soit possible, il nous semble nécessaire d'aller vers des rapports plus succincts (en gardant des annexes constituées de PV signés comme actuellement) qui permettent là aussi de distinguer clairement les faits des ressentis (notamment par une chronologie et un tableau des faits matérialisé).

Enfin les conclusions des rapports pourraient être élaborées de façon plus collégiale au sein de la cellule permettant d'en renforcer les conclusions tout en protégeant les enquêteurs.

4. Des binômes d'enquêteurs renforcés et une évolution des rapports

La question de la juste compétence et professionnalisation des enquêteurs pour conduire des enquêtes de qualité (et utiles) interroge toutes les personnes auditionnées. Aujourd'hui, la satisfaction sur la qualité des enquêtes (des livrables) et la posture des enquêteurs fait l'objet d'avis contrastés.

Ces avis contrastés semblent en réalité très liés à d'un côté (1) les fortes attentes des clients vis-à-vis des enquêteurs notamment du fait des situations auxquelles ils sont exposés localement (des conflits durs par exemple, des contentieux en cours, etc.) et qui peuvent s'avérer très difficiles à gérer ; et d'un autre côté (2) le choix de passer par des enquêteurs dont ce n'est pas le métier. Cet écart entre le niveau des attentes et le « bénévolat » (pour reprendre l'expression utilisée par un enquêteur auditionné) des enquêteurs peut créer une insatisfaction source de tensions.

On peut exprimer simplement les attentes du client via à vis de l'enquêteur :

- Une posture ouverte, non de juge, mais d'accompagnement dans la méthode (tout en gardant l'indépendance et la neutralité) ;
- Un livrable clair et professionnel qui aide à la décision ;
- Un appui dans les restitutions (nous y reviendrons ci-après).

Pour mieux répondre aux attentes des gouvernances locales tout en évitant d'exposer les enquêteurs aux insatisfactions locales, nous recommandons les points suivants :

- Parvenir à un livrable plus succinct et qui qualifie les faits (comme proposé plus haut)
- Renforcer la formation des enquêteurs internes en particulier sur la partie juridique de la qualification des faits, et promouvoir plus d'interaction entre enquêteurs et DAJ dans l'analyse des faits collectés au cours de l'enquête.

- Pouvoir aller vers des binômes enquêteur interne et enquêteur externe (professionnel, ou autre personne formée en particulier personnel universitaire) pour professionnaliser les enquêteurs internes dans certaines situations qui le justifieraient.
- Avoir recourt à des enquêteurs-intervenants professionnels dans les situations les plus complexes ou les plus exposées.

5. Des restitutions qui impliquent davantage les enquêteurs et une communication écrite des conclusions à instruire

En allant vers une plus grande professionnalisation des enquêteurs ainsi qu'un livrable orienté « outil d'aide à la décision », il nous apparaît également opportun que les enquêteurs puissent être davantage impliqués dans la restitution des conclusions de l'enquête aux personnes signalantes et mises en cause.

Cette intervention qui ferait évoluer significativement le protocole actuel nécessiterait une formation adaptée afin que les enquêteurs maîtrisent parfaitement les enjeux de cette étape et adoptent les postures attendues. Elle pose également la question du souhait des enquêteurs eux-mêmes d'intervenir à cette phase du processus, le rendant plus chronophage et potentiellement encore plus exposé, au risque de dissuader certains de cette mission volontaire.

En outre, cette étape du travail d'enquête ouvre la voie à une question récurrente, celle de la communication écrite des résultats de l'enquête. Aujourd'hui aucun document écrit n'est remis aux personnes signalantes ou mises en causes et cela dans le respect de la confidentialité des auditions conduites dans le cadre de l'enquête. Cependant le respect de la confidentialité vient ici s'opposer au droit d'accès des citoyens aux documents administratifs les concernant. Cette question de droit ne sera pas tranchée dans ce rapport. La solution – à instruire par un conseil juridique – pourrait être de réfléchir à un abstract de l'enquête qui reprend les grandes conclusions et recommandations de l'enquête (sans lever la confidentialité des témoignages), après avis de la DAJ, et qui seraient communiqués aux personnes signalantes et mises en cause.

6. La mise en place des plans d'actions et une garantie de résultats

Il est aujourd'hui difficile pour la cellule EVT de tracer et suivre les actions mises en œuvre après les enquêtes. L'enquête rendue, les GHU ont toute latitude pour prendre les décisions qu'elles considèrent adaptées à la situation. Par ailleurs, une fois l'enquête rendue, les gouvernances locales - considérant qu'elles retrouvent pleinement leurs prérogatives de direction – peuvent aujourd'hui se sentir libérées de la contrainte de rendre compte à la cellule EVT de l'AP-HP.

Nous recommandons, après que les recommandations précédentes ont été mises en œuvre, qu'un double suivi puisse s'établir à l'échelle de la cellule EVT :

1/ Dans le cas d'une qualification de faits démontrant une situation de harcèlement, de violence ou de comportements inappropriés au travail, un suivi des sanctions décidées par la gouvernance locale et un suivi des actions menées auprès de la personne signalante pour garantir une réintégration professionnelle dans de bonnes conditions ;

2/ Dans le cas d'une enquête qui conclut à l'absence de faits de harcèlement ou de toute autre conduite inappropriée au travail, un suivi des actions menées en remédiation entre les parties prenantes.

Il nous semble important qu'un système de pilotage et de suivi puisse démontrer que l'AP-HP (1) traite les signalements, (2) instruit les enquêtes le cas échéant, (3) agit en protection et/ou prévention des risques et (4) vérifie que les actions ont des résultats c'est-à-dire qu'elles viennent positivement modifier les conditions de travail des salariés signalants.

7. Le cas des personnels universitaires ou dépendant d'un autre employeur et le rôle du Doyen

La gouvernance des GHU est basée sur le trinôme Directeur, Doyen, et PCMEL. De plus, les situations qui donnent lieu à une enquête EVT, même celles qui concernent facialement des paramédicaux, ont souvent des conséquences indirectes sur le personnel universitaire ou les étudiants. Aussi il apparaît indispensable d'associer le Doyen à tout processus d'enquête EVT : de la recevabilité du signalement, en passant par l'annonce du démarrage de l'enquête auprès du signalant puis à la personne mise en cause, la réception des conclusions par les enquêteurs, la préparation des restitutions et la présence lors des restitutions elles-mêmes. Notre recommandation est donc que toute enquête EVT soit systématiquement commanditée et suivie par le trio de gouvernance dans son intégralité.

Aujourd'hui 70% des enquêtes concernent au moins un personnel HU. Il n'y a pas d'hospitalo-universitaire titulaire formé (dans le cadre du dispositif) parmi les enquêteurs actifs dans la cellule et les enquêtes portant sur les HU sont réalisées par des binômes comportant un médecin hospitalier et un membre de la direction ou du personnel paramédical. Nous recommandons d'inciter les hospitalo-universitaires titulaires à participer à la cellule EVT, via une communication directe et en sollicitant les doyens, mais nous ne pensons pas réaliste à ce stade qu'un hospitalo-universitaire figure dans le binôme enquêteur impliquant un HU. Nous recommandons donc que le Doyen soit systématiquement impliqué dans la saisine de la cellule et soit consulté avant de missionner les enquêteurs quand l'enquête porte sur un personnel HU titulaire, contractuel ou étudiant.

Chaque fois qu'un personnel impliqué dépend d'un autre employeur (Service de Santé des Armées, EPST, par exemple), celui-ci doit être systématiquement impliqué dans le processus d'enquête.

8. Une communication à développer dans toute l'organisation

Le dispositif semble avoir souffert d'une communication trop institutionnelle et trop rare au niveau de l'AP-HP. A l'échelle de chaque GHU et des établissements, les actions de communications ont, quant à elles, prises des formes diverses.

Nous recommandons qu'une nouvelle campagne de communication puisse permettre de toucher l'ensemble des salariés de l'AP-HP et que cette dernière soit très explicite sur les comportements qui doivent faire l'objet de signalements.
En outre, il apparaît souhaitable de réfléchir à des campagnes ciblées en direction :

- Des internes
- Des médecins
- Des personnels paramédicaux
- Des étudiants médicaux et paramédicaux

G- EN SYNTHESE

Les auteurs de ce rapport soulignent la qualité du dispositif mis en place par l'AP-HP au cours de l'été 2021 et l'implication de l'ensemble des acteurs qui l'ont construit. Ils suggèrent des évolutions qui étaient déjà initiées ou envisagées par les acteurs du dispositif et qui vont synthétiquement dans deux directions :

- Améliorer l'insertion du dispositif EVT dans l'ensemble des dispositifs similaires mis en place dans les GHU afin de gagner en cohésion, lisibilité, traçabilité.
- Faire évoluer le dispositif lui-même afin de mieux répondre à ses trois objectifs :
    - Protéger tous les salariés de l'AP-HP face aux potentielles violences au travail
    - Protéger l'institution contre les risques juridiques ou de contentieux
    - Protéger toutes les parties impliquées d'un point de vue moral et éthique par des prises de décisions appropriées.

H- ANNEXE : LETTRE DE MISSION

ASSISTANCE PUBLIQUE HÔPITAUX DE PARIS

Paris, le 12 DEC. 2022

55 Boulevard Diderot
75610 PARIS Cedex 12
01 40 27 30 00

Monsieur Jean-Claude CAREL
Président de la Commission médicale
d'établissement locale du GHU Nord Université
Paris Cité

LE PRESIDENT
DE LA COMMISSION
MEDICALE D'ETABLISSEMENT

LE DIRECTEUR GENERAL

D 2022 - 1806

Objet : Evaluation du dispositif des enquêtes « violence au travail » de l'Assistance Publique – Hôpitaux de Paris

En application du décret du 13 mars 2020 relatif au dispositif de signalement des actes de violence, de discrimination, de harcèlement et d'agissements sexistes dans la fonction publique, une procédure unique de signalement et de traitement des actes de violence, discrimination, harcèlement sexuel ou moral et agissements sexistes a été mise en place en mai 2021 pour tous les professionnels de l'AP-HP[1].

Cette procédure encadre notamment les modalités de recueil et de traitement des signalements et prévoit que lorsque les faits signalés le justifient, une enquête dite « violence au travail » peut être diligentée, dans des conditions définies. Ces dernières portent à la fois sur la conduite de l'enquête (du lancement à la clôture de l'enquête), l'équipe des enquêteurs (profil, formation, etc) et les suites qui peuvent être données aux enquêtes.

12 enquêtes « violence au travail » ont d'ores et déjà été déclenchées et conduites dans ce cadre (6 en 2021 et 6 depuis début 2022), sur un total de 121 signalements reçus au niveau central.

Conformément au principe qui avait été posé dès sa mise en place, nous souhaitons que soit conduite, d'ici fin février 2023, une évaluation du dispositif des enquêtes « violence au travail ». Cette évaluation doit nous permettre d'apporter à la procédure, le cas échéant, des évolutions utiles dans un souci d'amélioration continue du dispositif. Nous vous remercions d'avoir accepté de la conduire.

Plus précisément, nous souhaitons que cette évaluation puisse répondre à un certain nombre de questions :

- S'agissant du dispositif des enquêtes « violence au travail » dans sa globalité : est-il conforme aux bonnes pratiques observées dans les structures publiques et privées les plus avancées en matière de lutte contre la violence au travail ?
- S'agissant des modalités d'analyse, de traitement et d'orientation des signalements en amont du lancement de l'enquête « violence au travail » : ces modalités sont-elles claires et adaptées? Sur ce point, le binôme

[1] Ce dispositif, créé en mai 2021, a été rendu pleinement opérationnel en septembre 2021 par une note du directeur général et du président de la CME, diffusée en juillet 2021 à tous les agents de l'APHP.).

d'évaluateurs s'appuiera sur le dispositif de collégialité mis en place depuis mai 2021, tout en tenant compte des évolutions très récentes mises en œuvre par la DRH sur le sujet.

- S'agissant des enquêteurs : les modalités de formation, de sélection, de constitution et de suivi des équipes sont-elles pertinentes ? Spécifiquement : sont-elles adaptées à la conduite d'enquêtes impliquant des personnels hospitalo-universitaires ?
- S'agissant du processus décisionnel aboutissant à conduire ou ne pas conduire une enquête : ce processus est-il formalisé et clair ? Quelles sont les modalités d'information des parties prenantes dans les deux cas et quelles sont les suites données, en particulier quand il est décidé de ne pas conduire une enquête ?
- S'agissant des modalités de lancement des enquêtes : les critères justifiant le lancement d'une enquête sont-ils clairs et pertinents ? L'articulation des rôles de chacun (coordination des enquêtes violence au travail, gouvernance des GHU, universités en particulier) est-elle claire et pertinente ? Les modalités d'information des acteurs concernés, et en particulier de la ou des personnes mises en cause, sont-elles adaptées, à la fois dans leur formalisme et dans la nature des informations délivrées ?
- S'agissant de la conduite de l'enquête elle-même : la méthode adoptée (sélection des personnes interrogées, conduite d'entretien, rédaction de comptes rendus partagés avec les personnes concernées) est-elle adaptée ?
- S'agissant de la finalisation de l'enquête : le format et les modalités de restitution du rapport sont-ils adaptés ? Y a-t-il lieu d'introduire davantage de caractère contradictoire dans la procédure ou d'effectuer un retour à la personne mise en cause et au signalant par les enquêteurs ou autre ?
- Le respect de la confidentialité de la procédure est-il garanti à toutes les étapes ?
- Y a–t-il lieu de formaliser le suivi des suites données par les gouvernances de GHU après la restitution ? Y a-t-il lieu de formaliser des éléments de suivi du dispositif des enquêtes « violence au travail » au-delà du bilan d'activité ?

Nous souhaitons que vos constats soient assortis, le cas échéant, de recommandations précises, lesquelles pourront donner lieu à une adaptation de la procédure interne encadrant les enquêtes « violence au travail » avant fin février 2023.

Ce travail sera mené dans un cadre de confidentialité strict.

Pour mener cette évaluation, vous travaillerez en binôme avec un consultant extérieur spécialisé dans la mise en place de dispositifs comparables dans des structures publiques comme privées, afin de pouvoir bénéficier d'un regard informé sur les bonnes pratiques et les points de vigilance relevés à l'extérieur de l'AP-HP.

Pr. Rémi SALOMON	Nicolas REVEL
Président de la Commission médicale d'établissement	Directeur général de l'AP-HP