

## Pratique administrative de règlement de conflits

À la suite du Congrès de l'AREQ tenu en juin 2014, le conseil d'administration a formé un comité spécial pour élaborer une pratique administrative de règlement de conflit (PARC).

Le mandat du comité spécial était spécifié dans le 3<sup>e</sup> cahier, du 45<sup>e</sup> Congrès de l'AREQ (juin 2014). Nous y lisons :

*« Le mandat du comité consistera à élaborer une pratique administrative de règlement de conflits. L'objectif de cette pratique administrative serait d'élaborer une forme de médiation, selon l'ampleur de la problématique et le niveau auquel elle survient. Cette pratique ne pourra en aucun cas résulter en l'exclusion d'un membre. »*

Les membres du comité spécial ont été nommés par le CA, lors de sa rencontre des 7 et 8 septembre 2016. L'expérience au sein de l'Association et la connaissance de sa structure étaient des éléments considérés par le CA dans le choix des personnes nommées au comité spécial. Les membres du comité<sup>1</sup> sont :

- Pierre-Paul Côté, président de l'AREQ;
- Nicole Patry-Lisée, trésorière;
- Michel Tessier, président de la région de l'Outaouais;
- Christiane Potvin-Lapalme, présidente de la région de la Montérégie;
- Lise Legault, directrice générale (agit en tant que personne-ressource).

Les membres du comité croient fermement que les personnes qui œuvrent à l'AREQ ont droit de pratiquer leur bénévolat dans un climat sain, serein, agréable et harmonieux. Comme le mentionne *l'Énoncé de valeurs*, ils sont convaincus que *le respect et la reconnaissance supposent l'accueil, l'écoute, l'acceptation et la valorisation des différences individuelles, d'opinions et de prises de position.*

---

<sup>1</sup> Comité ad hoc

## **Alors d'où vient la nécessité d'une telle pratique ?**

Au cours des années, des conflits entre les membres à différents paliers de l'organisation ont été observés.

## **Peut-on tenter d'améliorer les relations entre les parties concernées et faire cesser ces conflits ?**

Les membres du comité croient qu'une meilleure connaissance des outils disponibles et du rôle occupé par les individus ainsi que l'accompagnement par des personnes-ressources externes au conflit, qui connaissent bien la structure de l'AREQ, permettraient d'éliminer ou du moins d'atténuer les irritants.

## **Méthode de travail du comité**

Lors de leurs rencontres, les membres du comité se sont penchés sur sept questions :

1. Quels types de conflits retrouve-t-on dans les secteurs et les régions ?
2. Quelles sont les sources de conflits ?
3. À quels niveaux (ou paliers) sont les conflits ?
4. Quelles sont les personnes concernées par les conflits ?
5. Qui est déjà intervenu en cas de conflits ?
6. Qui peut intervenir en cas de conflits ?
7. Quels outils peuvent être utiles à la résolution de conflits ?

Certaines pistes de solutions ont été dégagées à la suite de cet exercice.

## **Certains constats**

Les membres du comité constatent que les bénévoles impliqués dans l'AREQ travaillent tous pour la même cause. À l'article 1.03) des statuts et règlements, on peut lire que le but de l'AREQ est de « *regrouper dans une même association les retraitées et retraités ayant des intérêts communs* ». Ces personnes ont droit à des conditions de bénévolat agréables, sereines et saines. Un climat harmonieux devrait être recherché. La mission de l'Association ne consiste-t-elle pas, entre autres, à *contribuer à la réalisation d'une société égalitaire, démocratique, solidaire et pacifiste*? Ces principes devraient s'appliquer au quotidien à l'intérieur de l'AREQ.

Un autre constat des membres du comité est que les conflits ne sont jamais totalement noirs ou blancs, mais flottent plutôt en zone de gris.

## Résultat de l'analyse du comité

### 1. Quels types de conflits retrouve-t-on dans les secteurs et les régions ?

Toutes les gammes y passent, qu'il s'agisse de simple « bouderie » à la « chicane ouverte », en passant par la médisance, la calomnie, la vengeance. Nous avons répertorié des cas d'ostracisme (monter le groupe contre un individu), d'intimidation, de harcèlement. Certaines personnes font bande à part et « magouillent ».

### 2. Quelles sont les sources de conflits ?

Les sources de conflits soulevées par le comité peuvent être regroupées : structurelles, divergences d'opinions, divergences de fonctionnement, individualisme, maladie.

Nous avons noté une incompréhension des structures, incompréhension ou méconnaissance des rôles (souvent présidence vs trésorerie), méconnaissance de l'histoire du secteur.

Nous avons relevé des conflits provenant de divergences des valeurs, des idées, de personnalités. Ce qui résulte en non-reconnaissance des idées des autres.

Dans la façon de travailler en équipe, il serait important de faire la différence entre autoritarisme et collaboration, entre rigidité et rigueur (la souplesse est souvent de mise). Parfois, nous faisons face au contrôle de l'information ou à de la désinformation par de l'interprétation erronée. Certains problèmes sont camouflés, cachés ou gardés en vase clos.

Aussi, nous faisons face, dans certains cas, à de l'individualisme et/ou à des égos surdimensionnés. Certaines personnes profitent de leur position dans l'AREQ pour bénéficier d'avantages ou elles utilisent les réseaux de l'Association à des fins personnelles.

Les problèmes de santé mentale et les maladies cognitives peuvent aussi être source de conflits. Les problèmes de santé liés au vieillissement sont aussi présents parmi nos membres.

### 3. À quels niveaux (ou paliers) sont les conflits ?

Au cours des années, nous remarquons qu'il y a eu des conflits à tous les paliers de l'organisation : au sein même d'un secteur, entre un secteur et une région (CR ou CER), entre un secteur et le national (CE, CA, CN, Congrès), entre un comité et l'instance de laquelle il relève, entre deux comités, entre le régional et le national, entre les responsables de la FLG et les secteurs ou les régions.

#### **4. Quelles sont les personnes concernées par les conflits ?**

Tous les membres peuvent être concernés par les conflits. Les membres du comité spécial ont relevé quelques exemples en trois volets :

- a. Un membre en conflit avec un autre membre; un membre en conflit avec une personne élue (aussi bien au secteur, au régional ou au national); un membre en conflit avec un responsable de comité;
- b. Un élu avec un membre; un élu avec un autre élu du même palier; un élu avec un élu d'un autre palier; un élu avec un responsable de comité;
- c. Une personne responsable de comité avec un membre; un responsable de comité avec un élu.

#### **5. Qui est déjà intervenu en cas de conflits ?**

Le comité s'est attardé sur l'analyse de sept situations de conflits importantes qui ont eu lieu au cours des dernières années pour tenter de trouver le fil conducteur à la résolution de conflits. L'expérience personnelle de bénévolat des membres du comité à divers paliers de l'organisation permettait d'élargir la problématique à ce qui se passe dans les secteurs ou les régions.

Dans les sept situations étudiées, il y a d'abord eu quelqu'un du secteur — personne à la présidence ou à la trésorerie qui est intervenue. Il est à noter que les conflits sont assez fréquents entre les personnes occupant ces deux fonctions et que ce type de conflit crée un malaise entre les membres du CS, du CER ou du CR. Par la suite, des interventions de la présidence régionale ont eu lieu et la direction générale de l'AREQ a été mise à contribution. Lorsque le conflit se poursuivait, un membre du conseil exécutif, avec la direction générale, intervenait. Le choix du membre de l'exécutif était souvent en lien à la problématique, par exemple, la personne à la trésorerie du CE pour un problème avec la trésorerie d'une région. Si le problème perdurait, la personne à la présidence de l'AREQ, accompagnée de la direction générale, tentait de réconcilier les parties. Dans certaines situations, des conseils sectoriels complets ont demandé l'aide de la présidence. Des conseils exécutifs régionaux et des conseils régionaux ont aussi été assistés par des élus du conseil exécutif et la direction générale. Un organisme externe de médiation a également été utilisé pour tenter de régler un conflit.

#### **6. Qui peut intervenir en cas de conflits ?**

Dès le début d'un conflit, la direction générale devrait être avisée, ou dès l'observation d'une situation ou d'un climat susceptible d'engendrer un conflit, et ce, sur tous les plans. Elle peut suggérer des pistes de solution ou des outils et, de plus, elle peut s'assurer que le personnel de l'AREQ ne soit pas utilisé pour alimenter le conflit.

Dans un premier temps, les membres du comité croient fermement que les deux personnes en conflit doivent se parler. Par la suite, il faudrait faire intervenir un

membre qui proviendrait du CS, du CER, du CR, du CE au national — en gradation. Il faut adapter la démarche selon le type de conflit.

La présidence de la région doit être informée des conflits potentiels, par le secteur ou la direction générale, le cas échéant.

Si le conflit persiste, le CE doit être avisé et un de ses membres pourra être délégué pour tenter de dénouer la question avec la direction générale.

Un médiateur externe, comme le Conseil permanent de conciliation de la CSQ, peut être envisagé en cas d'impasse et selon l'importance du conflit sur le fonctionnement de l'organisation.

Lorsqu'un problème survient, tous les membres du comité s'entendent à dire qu'il faut le prendre de front et rapidement. Il faut faire preuve d'humilité pour avancer dans la recherche de solutions. Il faut agir pour le mieux-être et au nom de l'Association, soit agir au nom d'une instance (CS, CR, CE) et ne pas agir en tant qu'individu prenant position. Dans la résolution de conflits, nous devrions viser la recherche du consensus et non du compromis. Le consensus permet de trouver une solution qui plaît aux deux parties. Tandis que, dans le compromis, les deux parties y perdent un peu et sortent insatisfaites.

## **7. Quels outils peuvent être utiles à la résolution de conflit ?**

L'incompréhension des rôles de chacun est la source de conflits la plus commune. Plusieurs documents existants à l'AREQ sont des outils qui peuvent être très utiles à la résolution de conflits, soit :

- La mission;
- L'énoncé de valeurs;
- Les statuts et règlements;
- Les règles administratives;
- Le guide administratif;
- La Politique de bienveillance de l'AREQ.

Au chapitre 20.00 des statuts et règlements, il est question de session régionale annuelle. Certaines régions ne les tiennent pas systématiquement chaque année. Il serait fortement suggéré de prévoir une session régionale à l'automne de la première année du triennat lors de laquelle pourrait être donnée une formation régionale à tous les membres des conseils sectoriels pour expliquer les rôles de chacun et apprivoiser les statuts et règlements ainsi que les autres outils. La formation pourrait s'inspirer de celle donnée aux membres du conseil d'administration en début de triennat, soit une partie politique animée, dans ce cas, par la personne à la présidence régionale et une partie administrative donnée par la direction générale. La pratique administrative de règlement de conflits pourrait aussi être abordée lors de ces rencontres.

## **En conclusion**

Nous réitérons que les personnes qui œuvrent à l'AREQ ont droit de pratiquer leur bénévolat dans un climat sain, serein, agréable et harmonieux.

Chaque cas de conflits est unique et chaque individu aussi. Il n'existe aucun remède miracle. Toute pratique administrative de règlement de conflits atteint rapidement ses limites et dépend de la volonté des personnes en conflit à vouloir régler la situation.

Les membres du comité croient avoir fait la démonstration qu'une meilleure connaissance des outils disponibles et du rôle occupé par les individus ainsi que l'accompagnement par des personnes-ressources externes au conflit, qui connaissent bien la structure de l'AREQ, permettraient d'éliminer ou du moins d'atténuer les irritants. Les questions 6 et 7 du présent document reprennent ces idées plus en détail.

Gardons à l'esprit que l'AREQ est une association forte des nombreuses personnes qui s'y impliquent « bénévolement ». Que toutes et tous ces bénévoles ont droit au *respect et à la reconnaissance* que prévoit notre *Énoncé de valeurs*. *Que le respect et la reconnaissance supposent l'accueil, l'écoute, l'acceptation et la valorisation des différences individuelles, d'opinion et de prises de position.*<sup>2</sup>

Une pratique administrative de règlement de conflits ne peut être statique. Elle doit s'adapter aux situations et être bonifiée avec le temps.

---

<sup>2</sup> Extrait de l'Énoncé de valeurs, adopté au CN de mars 2011