



FICHE PRATIQUE 19

GESTION DES CONFLITS

Les associations regroupent des personnes originaires de toute culture, de toute éducation, de toute histoire qui s'engagent bénévolement dans une cause commune.

Dans la grande majorité des cas, la concentration de toutes ces personnes, de tous ces parcours de vie contribue à faire rayonner le projet associatif.

Mais nous devons aussi nous rendre à l'évidence que dans certains cas, les choses ne se passent pas toujours comme on le souhaite. Des conflits peuvent surgir pour de multiples raisons.

Comment les prévenir ? Comment les résoudre ?

1. LES CAUSES DE CONFLIT AU SEIN DES ASSOCIATIONS

Il existe deux origines bien connues aux conflits qui peuvent exister au sein des associations et plus particulièrement au sein des gouvernances d'association.

Il y a les conflits liés au facteur humain et ceux liés au fonctionnement général de l'association.

1.1. LES CAUSES DE CONFLITS LIÉS AU FACTEUR HUMAIN

Voici quelques causes de conflits liés au facteur humain :

- Les divergences d'opinion qui ne font pas l'objet de réflexion collective pour trouver un juste milieu acceptable par tous ;
- Les [conflits d'intérêts](#) ;
- Les conflits de personnes ;
- Les conflits de pouvoir ;
- Les conflits de compétences ;
- Les différences de statuts entre les membres de la gouvernance qui ne sont pas acceptées (bénévoles/salariés notamment) ;
- La résolution trop tardive des conflits naissants ;
- L'absence de courtoisie, de tolérance, de modération entre les membres qui, selon les personnalités de chacun, peuvent être très mal vécues.



1.2. LES CAUSES LIÉS À LA VIE ASSOCIATIVE

Là aussi, les sources de conflit sont multiples. On peut citer :

- L'absence de véritable démocratie interne notamment sur les orientations stratégiques de l'association ;
- L'absence ou la faible transparence dans la gestion de l'association ;
- Le manque de clarté et de visibilité sur les modalités de prise de décision ;
- Le manque de communication qui peut se traduire par une fréquence trop faible de réunions de bureau ou de conseil d'administration.

Lorsque vous détectez des signaux en lien direct ou indirect avec un de ces points, il y a matière à agir et à agir vite. Nous évoquerons dans la suite les solutions préventives et les solutions curatives face aux conflits nés des causes présentées ci-dessus.

2. LES CONSÉQUENCES DES CONFLITS AU SEIN DES GOUVERNANCES ASSOCIATIVES

2.1. LES CONSÉQUENCES SUR L'ACTIVITÉ DE L'ASSOCIATION

L'activité associative est bénévole. Personne ne veut vivre des situations de conflit qui engendrent du mal-être, des boules au ventre quand il faut aller s'investir bénévolement.

Aussi, la première conséquence d'un conflit est la baisse du nombre de participants aux activités de l'association.

Rapidement, le syndrome du restaurant vide va s'étendre dans l'association.

Un atelier, un stage, une conférence à laquelle vos propres membres ne participent pas n'attirera pas des non-membres.

Votre association va rapidement perdre en crédibilité.

2.2. LES CONSÉQUENCES SUR LES RESSOURCES FINANCIÈRES INTERNES

Dès lors que l'association attire moins de sympathisants et que ses propres membres ne participent plus aux événements, elle sera confrontée :

- Au non-renouvellement de l'adhésion de quelques membres
- A la baisse des nouvelles adhésions au sein de réseau

La conjonction de ces deux facteurs entraîne une baisse des ressources financières de l'association.

Elle se retrouve dépendante des ressources externes.



2.3. LES CONSÉQUENCES SUR LES RESSOURCES FINANCIÈRES EXTERNES

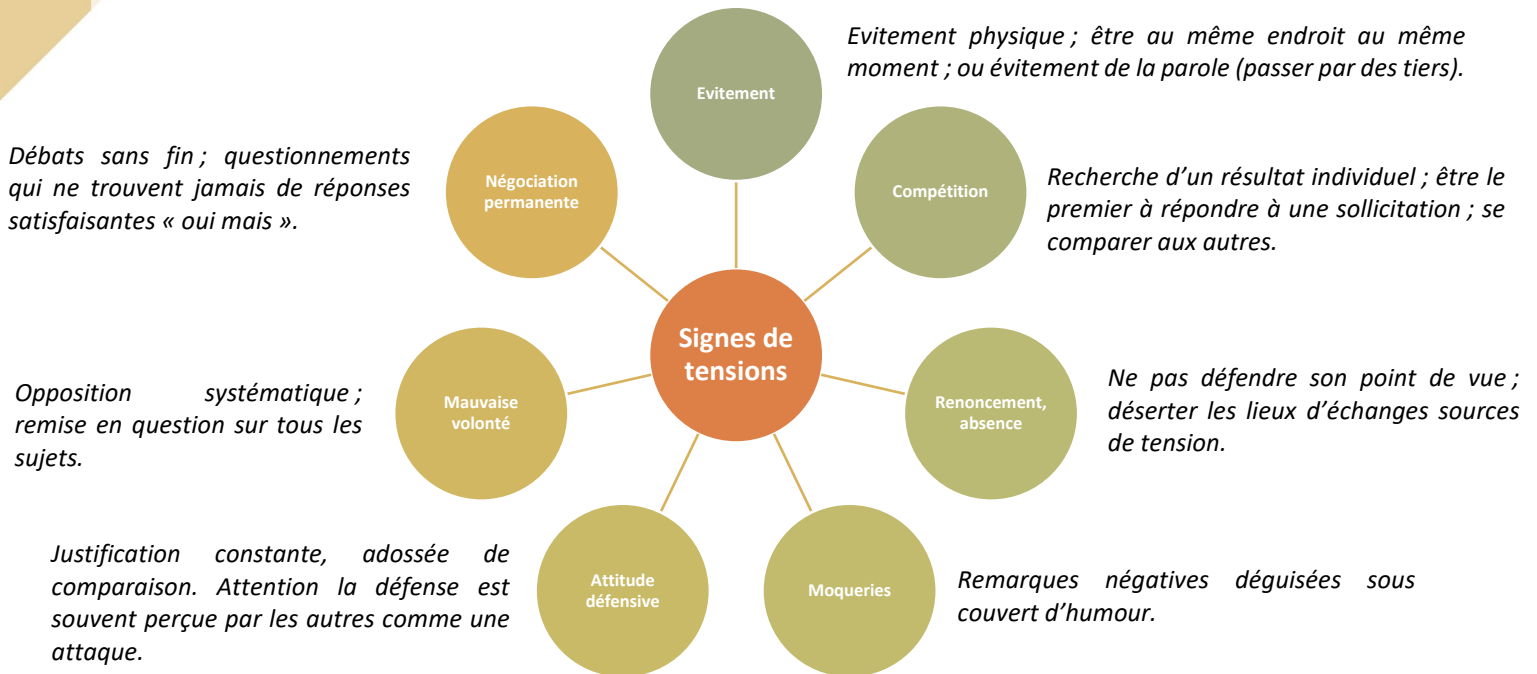
Dès lors que l'association a un rayonnement fragilisé par une image dégradée en externe, son poids, l'impact de ses actions dans son territoire perd également en rayonnement.

Les collectivités qui subventionnent l'association vont donc sur la durée réduire la voilure.

Ce qui aura pour conséquence de réduire encore plus le pouvoir d'action de l'association.

[Formez-vous en ligne pour les bénévoles associatifs](#)

3. LES DIFFÉRENTS SIGNES DE CONFLITS



Attention : certains comportements peuvent relever de pratiques de harcèlement. C'est le cas du dénigrement, des humiliations, de la mise à l'écart, de l'affectation à certaines tâches dégradantes, et de toute autre attitude, geste, parole ou comportement, qui, répétés, visent ou conduisent à dégrader les conditions de travail d'un agent et/ou la cohabitation entre adhérents et dirigeants.

4. LES SOLUTIONS PRÉVENTIVES DES CONFLITS

Pour commencer, rappelons que le Président et les autres membres du Bureau ne sont que des représentants des Membres. Ils sont chargés de gérer l'association, mais chacun est responsable de l'ambiance créée par cette attitude. Être élu ne leur donne pas les pleins pouvoirs.



En revanche, ils ont une obligation de prévention et de médiation.

Leur rôle de leader est donc essentiel à la prévention des conflits. Dans tous les cas, les décisions prises par le groupe dans son ensemble doivent être exécutées par bureau. C'est pourquoi ils ont été choisis, même s'ils n'aimaient pas la décision et étaient contre. C'est le principe de base de la démocratie.

Les statuts de l'association et son règlement intérieur sont au cœur de la prévention des conflits.

La loi 1901 n'impose aucune règle de fonctionnement. Pour cette raison, il est impératif que dans leur rédaction, les membres pensent à intégrer un ensemble de règle de fonctionnement dans les statuts ou le règlement intérieur de l'association.

Retrouvez un modèle de statuts d'association : [cliquez ici](#)

Voici quelques solutions pour prévenir les conflits dans l'organisation de votre association :

1. Prévoir dans les statuts un fonctionnement interne basé sur la démocratie et la transparence de gestion.
2. Faire respecter en toute circonstance les statuts et le règlement intérieur, si celui-ci existe. Aucun membre, aucun dirigeant ne doit être au-dessus des règles.
3. Définir collectivement les processus décisionnels sur la base d'une concertation réelle.
4. Définir clairement les attributions respectives des bénévoles et salariés.
5. Prévoir un nombre suffisant de réunions du bureau et du conseil d'administration pour favoriser la transmission des informations et des échanges.
6. Mettre en place des solutions de contrôle du conseil d'administration sur le bureau et sur le ou les salariés.
7. Mettre à jour ou si besoin [élaborer un projet associatif clair et fédérateur](#) (fiche pratique n°6).
8. Utiliser des outils de démocratie interne : bulletin de vote, compte rendu de réunion, feuille d'émargement, registre des délibérations et registre spécial.

5. LA GESTION DES CONFLITS EXISTANTS

Tout d'abord, il faut une certaine dose de courage pour sortir d'un conflit, décider de l'affronter et être prêt à le surmonter. La dimension de régression elle-même est actuellement incontournable car il ne peut y avoir de progrès sans être contraint à une période de régression.

Utilisez immédiatement les outils de gestion des conflits. Cela passe nécessairement par la régulation, l'échange de paroles et le temps de relativisation.

Partager un discours vous aide à vous éloigner des émotions que vous vivez.

Cette étape doit viser à faire passer les différents acteurs du conflit d'une attitude « réactive » à une attitude relationnelle. Monter qu'il y a du positif dans le conflit aide souvent à réfléchir sur ce qui est en jeu. En se libérant, les gens se retrouvent à construire quelque chose de nouveau. Les conflits peuvent être réinterprétés dans la dynamique des projets connexes.



5.1. RÉSOUDRE UN CONFLIT NAISSANT DANS LES ASSOCIATIONS

Si un différend survient ou s'est déjà produit, il est important d'agir le plus rapidement possible pendant que le dialogue est encore possible. C'est possible en soulevant réellement la question et en essayant d'y répondre objectivement à ce stade.

Une solution de médiation consiste à convoquer le conseil d'administration. Discutez du différend à l'Assemblée générale et essayez de le résoudre.

Il est possible de recourir à l'arbitrage ou à la médiation et les différends peuvent être résolus par ces moyens.

Un accord peut être conclu entre les deux parties avec l'aide d'un tiers. Cela signifie souvent qu'il permet de trouver des réponses rapides qui satisfont toutes les parties.

5.2. RÉSOUDRE UN CONFLIT QUI PERDURE DANS VOTRE ASSOCIATION

Si un conflit persiste, tant les élus que les membres de l'association sont invités à respecter et appliquer les statuts et règlements.

Les associations sont des entités privées régies spécifiquement par le droit des contrats (en ce qui concerne les statuts) et les litiges peuvent être portés devant les tribunaux (principalement les tribunaux judiciaires) s'ils ne sont pas résolus en interne.

Si une décision prise par un ou plusieurs membres de l'Association nuit gravement à un autre membre, ce membre peut demander une procédure accélérée pour faire cesser le trouble. Les juges peuvent approuver ou refuser cette demande.

Si le juge estime qu'il s'agit d'un recours abusif, il peut prononcer une condamnation aux frais de celui qui l'a intenté. Il peut également le refuser et renvoyer la demande au juge du fond pour décision à ce sujet.

Enfin, le tribunal peut nommer un administrateur provisoire aux frais de l'association pour faire cesser le trouble.

5.3. LA MÉDIATION POUR RÉSOUDRE LES CONFLITS

Voici quelques conseils pour préparer une médiation interne :

Il s'agit d'une séance commune au cours de laquelle vous réunissez les 2 parties dans un environnement neutre. Veiller à la disposition spatiale du lieu.

1. **Accueillir, fixer le cadre et les règles** de courtoisie, d'écoute mutuelle et rappeler votre impartialité en tant que médiateur. Obtenir l'adhésion orale des deux parties à ces règles, lesquelles auront pu avoir été exprimées comme besoins lors des entretiens individuels.



2. **Rappeler l'engagement de confidentialité et de volontariat**, puis inviter les personnes à prendre la parole, dans le respect du cadre défini.
3. **Laisser place au ressenti** : À tour de rôle, inviter chaque médiant (ayant sollicité la méditation) à s'exprimer sur la situation, et sur l'enchaînement des événements, pensées, émotions, interprétations, qui a conduit les agents à en arriver là. Recadrer si nécessaire et empêcher tout dérapage, afin que chacun entende ce que l'autre a à dire. Vous devez vous assurer que chacun ait pu s'exprimer de façon équitable, mais aussi que chacun ait écouté l'autre, même s'il n'est pas d'accord. Ecouter c'est faire un pas vers l'autre.
4. **Valider une définition commune du problème** : ramener les visions individuelles à une perception partagée, et insister sur tout ce qui constitue une zone d'entente plutôt que les divergences.
5. **Faire émerger un compromis** : encourager les deux parties à proposer des solutions. Favoriser l'émergence de solutions mutuellement satisfaisantes et les accompagner dans le choix d'une issue.
6. **Conclusion ou décision** : Si un compromis est trouvé, synthétiser les solutions et les engagements de chacun. Dans le cas contraire, il vous reviendra de trancher pour éviter l'aggravation de la situation : votre décision doit être équilibrée, et de nature à préserver la qualité de l'environnement professionnel de chacune des parties. Vous pouvez vous appuyer sur les objectifs et exigences du service. Remercier et souligner les efforts de chacun.
7. **Définir un processus de suivi** : afin de suivre les effets de la mesure et sa bonne application.

Plusieurs dispositifs gouvernementaux offrent des [solutions de médiation](#).

5.4. CLEFS INDIVIDUELLES : UTILISER LA METHODE DESC

La méthode DESC est un outil simple mais efficace pour exprimer une demande vis-à-vis d'un tiers, en s'appuyant sur les faits et en offrant d'emblée des solutions. Il s'agit d'une forme de **communication non-violente**.

DÉCRIRE LA SITUATION :

Expliquez, avec des faits concrets et observables, un comportement ou une situation problématique. N'émettez pas de jugement. Décrivez les faits tels qu'ils sont réellement ainsi que leurs effets : Être simple, sans exagération, et objectif.

Ex : « J'ai reçu un mail avec une consigne, et oralement tu m'en as donné une différente. C'est également arrivé la semaine dernière et il y a 3 semaines » Attention, pas de jugement de valeur, de type : « tu ne me considères pas », « tu le fais exprès ? », « tu changes tout le temps d'avis ».



EXPRIMER SON RESENTI :

Exprimez calmement pourquoi la situation en question n'est pas acceptable pour vous. Indiquez les sentiments, émotions ou désaccords que la situation engendre chez vous (inquiétude, frustration, angoisse, sentiment d'injustice). L'expression de son ressenti est essentielle dans la gestion de conflits car elle ramène de l'humain et de la sincérité dans les propos. Utilisez « je » pour vous exprimer et porter seul la responsabilité de vos dires.

Ex : « Ça me met en difficulté, je suis perdu, j'ai peur de ne pas faire ce qu'il faut, je n'apprécie pas de perdre du temps à refaire des choses alors que ça pouvait être évité ».

SPÉCIFIER DES SOLUTIONS OU UNE DEMANDE :

Indiquez ce que vous souhaitez voir modifier pour que la situation problématique ne se reproduise plus. Proposez des solutions qui pourraient convenir à tout le monde. Il est préférable de trouver la solution ensemble. Soyez positif dans vos propos. Communiquez toujours la solution que vous envisagez.

Ex : « Serait-il possible que nous convenions d'un point hebdomadaire ensemble, où l'on définit le travail à réaliser, tes besoins, ce que tu attends de moi, comment je vois les choses, et je te propose qu'à chaque fin d'entretien, on établisse un résumé écrit avec décisions actées, et ce sera ma base de travail ? Ou préfères-tu que nous fassions autrement ? ».

CONSÉQUENCES POSITIVES :

Faites ressortir les conséquences positives de la solution adoptée, pour les deux parties et pour l'organisation collective, pour aujourd'hui mais aussi pour le futur.

Ex : « Ainsi je ne te ferai pas perdre ton temps en redemandant ce que je dois faire, je serai plus efficace, et je serai beaucoup plus serein pour travailler ».

L'application de cette méthode ne peut trouver sa pleine efficacité que si plusieurs règles préalables sont respectées :

- **Agir rapidement** : J'évite d'attendre que les choses s'arrangent d'elles-mêmes. La réactivité est une règle fondamentale, pour éviter que la situation ne s'enlise et que d'autres personnes soient impliquées.
- **Aller vers l'autre** : Bien que ça puisse être difficile, je fais l'effort d'aller vers l'autre, car chacun fait partie de la solution.
- **Demeurer calme** : Je discute avec calme et respect. Je communique au « Je ». Par exemple, « j'aimerais comprendre », « je suis préoccupé » (...) sans blâme ni jugement. Pas de « tu » qui tue !
- **Écouter l'autre** : Même si je ne suis pas d'accord, j'écoute le point de vue de l'autre personne. Je veille à laisser l'autre s'exprimer (pour savoir si je l'écoute vraiment, je peux noter le nombre de mes interruptions, ou le temps que je lui laisse dans la conversation).



- **Favoriser une solution commune** : Ensemble, nous tentons de trouver une solution satisfaisante.
- **Traiter un seul problème à la fois** : Ne traiter qu'une problématique pour éviter de s'éparpiller.
- **Trouver le bon moment pour agir** : Je suis prêt... mais mon collègue est-il disponible et prêt à l'écoute ? Est-ce le bon moment pour aborder le sujet ?
- **Aborder le problème en privé** : L'échange se fera seulement entre les personnes concernées. J'évite de mettre mon interlocuteur en défaut devant d'autres personnes.

Sources issues de AGIL et de CDG74.