



POLITIQUE

Politique sur le règlement des conflits

Adoptée le 24 janvier 2024

Résolution 24-01-24.32

ADOPTION

INSTANCE	DATE	DÉCISION
Conseil d'administration	24 janvier 2022	Résolution 24-01-24.32

MODIFICATIONS

L'URLSM se réserve le droit de modifier cette politique à tout moment, en respect des lois en vigueur.

INSTANCE	DATE	DÉCISION
Conseil d'administration		

RÉVISION

RÉVISION	Au besoin ou trois ans après son adoption et par la suite, à tous les cinq ans
RESPONSABLE DE L'APPLICATION DE LA POLITIQUE	Direction générale
NUMÉRO	RH-004
RÉFÉRENCE CODE DE GOUVERNANCE	12.1e

QUESTIONS

Si vous avez des questions ou des préoccupations concernant cette politique, veuillez-nous contacter à l'adresse suivante : info@urlsmauricie.com

SECTION 1

CADRE GÉNÉRAL DE LA POLITIQUE

Préambule

Le gouvernement du Québec, dans son « Code de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir » détermine plusieurs politiques à mettre en place en vue d'une saine gestion, et ce, d'ici février 2024

Par la mise en place de la « Politique sur le règlement des conflits », l'Unité régionale de loisir et de sport de la Mauricie souhaite ainsi répondre aux volontés inscrites dans le Code mais aussi établir les balises de gestion et de responsabilisation en matière de ressources humaines.

Cette « Politique » tient compte des valeurs énoncées dans le « Plan stratégique 2022-2026 » et s'inscrit dans le cadre même de la mission de la corporation. Il importe donc de rappeler ici la mission et les valeurs de l'URLSM :

La mission

« La mission de l'URLSM est de soutenir le développement et l'accessibilité de la pratique du loisir qu'il soit sportif, culturel, social et communautaire, de plein air ou en activité physique. Cela en jouant un rôle d'expertise, de soutien et de carrefour pour les bénévoles, les élus locaux et les permanents et un rôle mobilisateur par la coopération entre les différents acteurs. »

Les valeurs

- ❖ Agir dans le respect des personnes et des organisations
- ❖ Assurer la transparence dans la gestion de l'organisme et les relations avec nos partenaires
- ❖ Promouvoir une pratique sécuritaire et éducative du loisir et du sport
- ❖ Être juste et équitable dans nos décisions et nos interventions à l'égard de nos membres
- ❖ Promouvoir une démocratie de participation et de représentation dans nos instances décisionnelles auprès de nos membres et nos partenaires

Contexte

Il faut se rappeler que l'URLSM est une corporation sans but lucratif d'intérêt public composé de membres corporatifs et individuels œuvrant dans les sphères municipale, scolaire, loisir, sport, culture, plein air, loisir personnes handicapées et professionnel en loisir municipal. Ce sont les délégués de ces membres qui assument la gestion démocratique de l'organisme dans le but d'offrir des programmes et services aux membres et à toute la communauté mauricienne.

L'URLSM est reconnue par le gouvernement du Québec duquel elle reçoit des mandats et des ressources financières. L'URLSM peut aussi accepter différents mandats gouvernementaux, régionaux ou locaux en lien avec sa mission et ses objectifs.

PRÉAMBULE

L'Unité régionale de loisir et de sport de la Mauricie affirme que le respect et la dignité entre les personnes est une valeur fondamentale de la Corporation et s'engage à maintenir un milieu de travail et d'implication harmonieux de même qu'un environnement propice à sa mission

Les conflits, les disputes, les désaccords et les divergences d'opinion sont intrinsèques à toute relation humaine. Cependant, ils sont une source importante de problèmes au travail, en milieu bénévole et dans le sport et peuvent engendrer plusieurs effets négatifs autant pour les personnes directement impliquées que pour les personnes qui gravitent autour du conflit. Cela peut occasionner des pertes de productivité, un absentéisme accru, une perte de cohésion d'équipe, un service à la clientèle médiocre, des démissions du travail et même une escalade vers des comportements plus graves comme de la violence et du harcèlement.

L'URLSM souhaite donc, par la présente politique, présenter un guide pour l'identification des conflits et proposer un processus de résolution pouvant être appliqué avec les employés, les stagiaires, les bénévoles, les administrateurs et les participants aux activités et programmes de l'URLSM.

Politiques associées

- Politique de gestion du personnel
- Politique en matière de protection de l'intégrité
- Code de conduite général de l'organisation
- Guide des ressources humaines

OBJECTIFS

Les dispositions de la présente Politique mise en place par l'URLSM ont pour objet :

- Identifier quels sont les types de conflits possibles
- Aider la corporation dans ses actions pour éviter l'escalade vers une situation de harcèlement ou de violence (voir la Politique en matière de protection de l'intégrité)
- Faire connaître le processus recommandé pour résoudre un conflit.

DÉFINITIONS

Un conflit se produit lorsqu'il y a un désaccord entre des personnes sur un sujet précis. Plusieurs situations peuvent mener à des conflits entre les travailleuses et travailleurs, par exemples :

- Un conflit interpersonnel
Se produit lorsque deux personnes (ou plus), dans le cadre de leur relation, ont des besoins, des buts ou des approches incompatibles, par exemple, différents styles de communication ou de travail.
- Un conflit de valeurs
Surgit lorsqu'il y a incompatibilité dans les préférences, les principes et les pratiques auxquelles croient les personnes, par exemple : la religion, l'éthique ou la politique
- Des divergences de points de vue sur l'organisation du travail
Se produit lorsqu'il y a divergence sur la façon de définir des tâches, leur attribution à des ressources humaines, leur planification et les méthodes et moyens mis en œuvre pour les réaliser
- Un conflit de pouvoir
Se produit lorsque chaque partie désire maintenir ou maximiser l'influence qu'elle exerce au sein d'une relation ou d'un environnement social, par exemple, dans un processus de prise de décision.

ATTENTION : Si vous croyez être victime d'abus, de harcèlement, de négligence ou de violence physique ou sexuelle, veuillez-vous référer à la Politique de protection de l'intégrité.

CHAMP D'APPLICATION

La présente Politique s'applique à l'ensemble des salariés, stagiaires, bénévoles et participants impliqués dans les activités et programmes de l'URLSM.

RESPONSABILITÉS

Le Conseil d'administration

- Assume la responsabilité de la politique
- Prends un engagement à prévenir et à prendre les moyens raisonnables pour faire cesser les conflits interpersonnels dans ses activités et programmes.
- Désigne la personne responsable, la direction générale, d'appliquer la politique
- Applique des mesures disciplinaires auprès de la direction, si nécessaire
- Conserve les copies originales de tous les documents concernant le règlement du différend, si une intervention auprès de la direction a été nécessaire.

Le Comité des ressources humaines

- Soutient la direction générale lorsque des mesures envers des employés, des bénévoles ou des participants doivent être prises
- Occupe le rôle de facilitateur lorsque le conflit implique la direction générale et que cela est requis par la préférence des individus impliqués ou en cas d'escalade du conflit;

La direction générale

- Informe le personnel sur la politique de résolution des conflits
- Conscientise le personnel à la responsabilité de chacun à rendre leur milieu de travail et d'implication sain et exempt de conflits
- Détecte les facteurs de risques, de préférence avec la collaboration du personnel, et mets en place des actions pour prévenir les conflits
- Prends les moyens raisonnables pour faire en sorte qu'une telle situation ne se réalise pas et, advenant un conflit, que les employés soient en mesure de les régler rapidement pour éviter qu'ils ne dégénèrent
- Intervient de façon informelle pour régler des situations à risque
- Occupe le rôle de facilitateur lorsque requis par la préférence des individus impliqués ou en cas d'escalade du conflit
- Dirige les personnes impliquées dans un conflit vers le processus de médiation lorsque requis par la préférence des individus impliqués ou en cas d'escalade du conflit
- S'assure du traitement des escalades de conflits dans les meilleurs délais
- Applique des mesures disciplinaires si nécessaire
- Conserve les copies originales de tous les documents concernant le règlement du différend, si une intervention de la direction a été nécessaire

La direction générale adjointe

- Réalise les dossiers confiés par la direction générale

Les employés, les bénévoles et les participants

- Contribuent, par leur conduite, à rendre les activités de l'URLSM exempt de conflits
- Respectent les personnes avec qui ils interagissent dans le cadre de leurs activités au sein de l'URLSM
- Appliquent le processus de résolution de conflits en cas de conflit

SECTION 2

Application de la politique

Prévention des conflits

Il existe plusieurs éléments pour prévenir les conflits notamment :

- Mise en place d'un climat sain et ouvert aux discussions
- Clarification des rôles des personnes qui travaillent ou s'impliquent à l'URLSM
- Activités de sensibilisation aux différences culturelles, de genre, de capacités, etc.
- Encouragement à discuter des problèmes avec les personnes concernées
- Formation sur le thème et application des techniques de la communication non violente

Procédure

(Référence : Inspiré de Tel-jeunes (2022) Comment régler un conflit ? 8 étapes pour le faire (page web) Repéré sur « [Comment régler un conflit? 8 étapes pour le faire \(teljeunes.com\)](https://www.teljeunes.com/fr/ressources/Comment-regler-un-conflit-8-etapes-pour-le-faire) »)

Comme chaque conflit est unique, leur résolution le sera aussi. Le processus suivant vise à aider les employés, bénévoles, participants et la direction de l'URLSM à gérer les conflits de façon constructive. L'URLSM peut demander le soutien d'une firme extérieure. À cet effet, il serait préférable que la firme soit membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec.

Étape 1 : Se préparer

- Identifier qui sont les personnes impliquées dans le conflit
- Choisir un endroit neutre pour discuter avec ces personnes
- Prévoir assez de temps pour discuter
- Se poser les questions suivantes :
- Quelle approche devrais-je adopter ?
- Quels sont les intérêts en jeu?
- Quelles sont les possibilités de résolution ?

Étape 2 : Établir des règles

Il est important d'établir des règles de communication avant de commencer à discuter de la situation notamment :

- Le respect
- L'écoute active (être attentif, reformuler ce que l'autre dit, hocher la tête, etc.)
- L'empathie (se mettre à la place de l'autre)
- L'ouverture d'esprit
- Le temps alloué à la discussion
- Les pauses

Il est recommandé d'interagir avec son interlocuteur en fonction de sa personnalité pour faciliter la discussion, de faire attention à respecter l'égo de chacun et d'agir avec humilité

Étape 3 : Rassembler les faits

Il faut travailler ensemble à avoir toutes les versions des faits et confronter ces deux versions pour en faire ressortir les causes de conflits qui seront la base pour trouver des solutions. À cette étape, il est important de tenter d'être le plus neutre possible pour avoir une vision globale de la situation. Le message « Je » sépare et départage les faits et les responsabilités de chacun et n'énonce que sa part à soi, sans accuser l'autre. Le message « Je » nous ramène sur notre territoire pour énoncer. Par exemple « *Quand je vois telle chose, tel comportement, telle action, je...* »

Étape 4 : Accepter et interpréter les émotions

À cette étape, il est important d'écouter tout le monde et de donner à tous l'occasion d'exprimer leurs émotions et leur perception des faits de façon respectueuse. Ensuite, il faut tenter de comprendre le vécu des autres. C'est le moment d'identifier l'interprétation ou la perception des émotions qui a mené au conflit, sans jugement. Par exemple « Je me sens de telle façon... (tristesse, colère, peur, frustration, surprise, etc.) » ou encore « Je perçois telle conséquence ou tel inconvénient! ».

Rares sont les conflits causés par une seule personne. Il faut accepter de porter sa part de responsabilité pour s'en sortir.

Étape 5 : Trouver des solutions

À cette étape on identifie et rappelle les objectifs communs. Il ne faut pas sous-estimer l'importance d'établir une référence commune des objectifs. Il s'agit de la base sur laquelle on peut « s'entendre » pour la suite. La qualité de la solution dépendra des objectifs qu'elle permettra d'atteindre. Par la suite, les parties proposent des solutions en choisissant une méthode de résolution de conflits (voir plus bas), en choisissent une et récapitulent afin d'en garantir la compréhension et l'acceptation de toutes les parties.

Exemples de méthodes de résolution de conflits :

- Accommodement : Souvent utilisé face à une personne avec plus de pouvoir ou pour préserver l'harmonie qui est parfois perçue comme plus importante que le conflit lui-même. Attention de ne pas en faire une habitude (soumission) et de ne pas garder de ressentiment!
- Compromis : définir une solution non optimale, mais perçue acceptable et juste par tous, tout le monde y est un peu perdant. Cette méthode est parfois le mieux que l'on puisse obtenir avec les moyens en notre possession.
- Collaboration : Travailler ensemble pour l'atteinte des objectifs de chaque personne impliquée : solution « gagnant-gagnant ». Toutes les parties y mettent du sien et toutes sont prêtes à supporter la solution. Cette méthode nécessite plus d'énergie et de créativité, mais en vaut la chandelle lorsqu'on choisit bien sa bataille.

P.S. : Il est recommandé de faire face aux conflits et de ne pas tomber dans le piège de l'évitement, car le ressentiment persiste et le problème n'est pas vraiment traité et risque de réémerger et de s'envenimer.

Étape 6 : Évaluer les solutions et établir une entente

La solution que vous avez trouvée est-elle réaliste ? Est-ce qu'elle pourra régler le problème efficacement? Si ce n'est pas le cas, refaites l'étape 5. Choisissez ensemble la solution que vous préférez et entendez-vous sur la façon dont vous l'appliquerez.

Étape 7 : Réévaluer la situation

Plus tard, au bout de quelques jours ou quelques semaines, vérifiez si l'entente a été respectée et si le problème est réglé. Prenez le temps d'en parler avec l'autre et de faire un bilan. Si la solution choisie n'a pas fonctionné, vous pouvez en essayer une autre.

Escalade du conflit, facilitation et médiation

Il arrive parfois qu'un conflit dégénère, malgré les tentatives de règlement entre les parties. Il se peut aussi que le conflit soit tout simplement trop difficile à faire face pour certains individus et que ceux-ci préfèrent obtenir du soutien pour sa résolution. Si toutes les parties impliquées dans un conflit en conviennent, il est alors possible de recourir à la médiation.

À l'URLSM, c'est la direction générale qui est désignée pour occuper le rôle de facilitateur en cas de médiation. En cas d'un conflit avec la direction générale, c'est le Comité des ressources humaines qui sera facilitateur. Il est aussi possible pour l'URLSM de recourir à un consultant externe pour exercer ce rôle.

Le médiateur ou le facilitateur décidera du format sous lequel le conflit sera médié ou facilité et précisera un délai avant lequel les parties doivent parvenir à une décision négociée. Si une décision négociée est prise, elle doit être rapportée au facilitateur et approuvée par celui-ci.

Des mesures disciplinaires pourraient être appliquées si des comportements proscrits par les différentes politiques de gestion en matière de ressources humaines ou le Code de conduite de l'URLSM ont été commis. Toutes les mesures qui doivent être prises à la suite de la décision doivent être promulguées dans les délais précisés par la décision négociée. On retrouve en annexe le formulaire de demande de médiation ainsi qu'une grille synthèse du processus de médiation.

SECTION 3

Généralités

Entrée en vigueur

La présente politique entre en vigueur le jour de son adoption par le Conseil d'administration

Publication et diffusion

La publication et la diffusion de cette politique ainsi que de toute modification qui y sera apportée sont soumises à la « Politique de confidentialité d'accès à l'information » de l'URLSM.

Suivi

Le Comité des ressources humaines est responsable de l'application de la présente politique. Il appartient au Comité des ressources humaines de faire rapport au Conseil d'administration du suivi de la Politique et de l'évaluation des résultats

Révision

La Politique des ressources humaines peut être révisée en tout temps, dès que la nécessité d'y apporter des ajustements le requiert. Toutefois, le « Comité des ressources humaines » doit réviser la présente politique trois ans après son adoption et par la suite, à tous les cinq ans.

Sources

Cette politique a été inspiré et réalisé à l'aide des documents suivants :

- Regroupement Loisir et Sport du Québec, Guide de politiques sur la gouvernance d'un OSBL
- ADN organisations, Politique de gestion des conflits. Document préparé pour le Réseau des unités de loisir et sport du Québec.

Annexe 1 : Formulaire de demande de médiation

Mes coordonnées :

Nom et prénom

Fonction

Téléphone (travail)

Téléphone (domicile)

Cellulaire

Coordonnées de la personne envers laquelle je suis en conflit

Nom et prénom

Fonction

Téléphone (travail)

Téléphone (domicile)

Cellulaire

Survol de la situation (énumérez les faits, évènements, paroles et gestes)

Suite : Survol de la situation (énumérez les faits, évènements, paroles et gestes)

À cette étape, quelles sont vos attentes ?

Signature

Date

Annexe 2 : Processus de la médiation
Synthèse du processus de médiation (Lachapelle, 2005)

Étapes du processus	Buts poursuivis	Questions abordées	Résultats visés
Premiers contacts	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier si les parties sont intéressées à s'engager dans un processus de médiation - Expliquer le processus et les gains possibles aux deux parties - Obtenir le consentement des parties 	<ul style="list-style-type: none"> - Intérêt - Confiance - Volonté de s'engager 	<ul style="list-style-type: none"> - Entente claire des deux parties sur la démarche de médiation et indication des échéances
Collectes de données	<ul style="list-style-type: none"> - Entendre les deux parties individuellement - Connaître leur version des faits, leurs émotions et les conséquences en cas d'absence de médiation ou d'échec - Déterminer la faisabilité de la médiation 	<ul style="list-style-type: none"> - Faits - Perceptions - Émotions - Conséquences, impacts - Intérêts - Attentes et besoins - Valeurs - Limites personnelles - Situation désirée - Solutions envisagées - Conditions de réussite et contraintes - Clarification des rôles 	<ul style="list-style-type: none"> - Portrait de la dynamique conflictuelle incluant les conditions de réussite et les facteurs de risques
Recadrage et rapport de synthèse	<ul style="list-style-type: none"> - Recadrer la problématique en distinguant les faits des perceptions - Résumer par écrit les éléments de la problématique conflictuelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Faits - Perceptions : points convergents et points divergents - Liste des attentes de chacune des parties - Façon dont le médiateur perçoit le conflit actuel - Solutions envisagées ou points à améliorer 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport succinct rédigé de manière constructive, présentant les principaux éléments de la dynamique conflictuelle telle qu'elle a été recadrée
Préparation de la première rencontre à trois (rencontre individuelle)	<ul style="list-style-type: none"> - Présenter le rapport et ouvrir un dialogue sur les perceptions - Susciter les réactions de chacune des parties au portrait présenté - S'entendre sur la façon de procéder pour les rencontres à trois. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'étape - Règle du jeu et stratégies - Changement que chaque personne est prête à apporter - Traitement des résistances - Dates et échéances 	<ul style="list-style-type: none"> - Ouverture d'esprit, chaque partie est prête à considérer le point de vue de l'autre - Possibilité de traiter d'autres réactions émotionnelles pouvant nuire à la médiation

Dans son livre, Comment désamorcer les conflits au travail, Ghislaine Labelle (2005, p.170) mentionne qu'elle préfère faire des rencontres individuelles à cette étape, surtout s'il y a un fort niveau d'émotivité et que la relation de confiance entre les parties est brisée.

Suite...

Étapes du processus	Buts poursuivis	Questions abordées	Résultats visés
Autres rencontres de médiation (avec les parties impliquées selon l'avancement de la situation)	<ul style="list-style-type: none"> - Créer un climat de confiance - Restaurer la communication entre les parties - Aborder progressivement les points à améliorer - Favoriser la participation des parties à l'élaboration de solutions communes qui tiennent compte de la réalité des deux parties 	<ul style="list-style-type: none"> - Détermination des moyens de bâtir la confiance - Exercice de rétroaction sur les qualités et forces perçues de chacune des parties - Exploration des différences individuelles et des complémentarités - Discussions sur les points à améliorer - Ententes sur les solutions envisagées 	<ul style="list-style-type: none"> - Engagements individuels ou communs relatifs aux ententes négociées en cours de médiation
Résumé des engagements	<ul style="list-style-type: none"> - Rédiger un compte rendu des engagements individuels et communs et faire valider le contenu de ce compte rendu par les parties 	<ul style="list-style-type: none"> - Engagements - Conditions propices au respect des engagements 	<ul style="list-style-type: none"> - Remise du compte rendu et planification de la date de suivi
Suivi post médiation	<ul style="list-style-type: none"> - Faire le suivi de l'évolution de la relation et du respect des ententes - Faire ressortir les apprentissages faits 	<ul style="list-style-type: none"> - Bilan des gains, des réussites - Bilan des apprentissages - Découverte d'autres attentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Fin de la médiation