



Changer la Gouvernance

Fiche thématique : Conflits et sanctions

Pourquoi proposer cette modification ?

Le texte actuel ne correspond pas exactement aux pratiques en cours dans l'association, et contient trop de zones de flou. Les pratiques proposées ici sont déjà en place dans l'association et juridiquement valables même dans le silence des statuts : il s'agit de les cadrer.

L'article sur la radiation a été réécrit dans son intégralité pour faciliter la compréhension.

Fonctionnement actuel

La notion de suspension conservatoire, utilisée aujourd'hui dans l'association, n'est pas mentionnée. Les procédures disciplinaires et le processus de radiation sont évoqués mais de manière complexe et floue.

La notion de « démission demandée » est proposée comme une sanction.

Nouveau fonctionnement proposé

Une distinction est proposée entre violences et conflits au moyen d'un chapô (texte introductif) au paragraphe concerné.

La notion de suspension conservatoire et de ses modalités est ajoutée. Ce texte propose également une clarification des personnes décisionnaires et en responsabilité.

Dans la suite du document, [le texte en bleu](#) correspond à une modification dépendant d'une autre thématique de la réforme.

NOUVEAU TEXTE

ANCIEN TEXTE

8 – RÈGLEMENT DES CONFLITS, GESTION DES VIOLENCES ET PROCESSUS DISCIPLINAIRES

Les Éclaireuses Éclaireurs de France distinguent conflits et violences. Les conflits sont définis comme une opposition ou un désaccord impliquant des personnes qui ont la capacité de s'exprimer à égalité, même si leur responsabilité dans la situation peut être différente. Les conflits dont il est ici question sont ceux qui ont un impact sur la vie associative et ne trouvent pas de résolution ou s'accompagnent de tensions ou d'hostilités particulières. Les violences impliquent une situation de contrôle, de domination, l'existence d'un pouvoir asymétrique de l'un-e sur l'autre, et viennent ou cherchent à nier l'autonomie de la personne qui en est victime.

En principe :

- les personnes qui prennent en charge le règlement de la situation ne sont pas des personnes directement impliquées dans la situation ; le cas échéant, elles s'efforcent d'identifier d'autres membres de l'association pour assurer ce rôle, et rapportent en tant que de besoin aux échelons supérieurs de l'association ;
- chacun-e étant responsable dans ses fonctions, le règlement par la personne responsable de l'échelon concerné est privilégié, éventuellement avec un accompagnement. En cas de carence, difficulté, impossibilité, les échelons supérieurs ont compétence pour agir. [Par ailleurs, pour l'ensemble de la présente section, la mention d'un ou d'une responsable de l'échelon de structure fait référence, dans le cas des échelons local et régional, à la personne assumant la mission d'organisation.](#)¹

Pour la présente section, les « droits démocratiques » sont entendus comme le droit de participer, voter et se présenter à une élection lors des assemblées plénières locales, congrès et assemblée générale.

Pas de préambule sur cette section.

¹voir fiche « Missions institutionnelles »

NOUVEAU TEXTE**ARTICLE 8.1 : RÈGLEMENT DES CONFLITS**

Les conflits entre responsables de l'association, entre responsables et membres actif-ves de plus de 16 ans, entre bénévoles et salarié-es, ou les plaintes émanant des parents ou de personnes extérieures à l'association, peuvent être « déclarés » par au moins l'une des parties concernées ou par le ou la responsable de l'échelon immédiatement supérieur.

Dans tous les cas, il appartient à la ou le responsable de la structure concernée par le conflit, ou par un-e autre responsable de la structure concernée désigné par lui ou elle d'en assurer le règlement dans les meilleurs délais.

Dès lors, toutes les parties en présence s'interdisent de porter des informations à ce sujet à l'extérieur de l'association et en particulier aux instances locales, régionales et nationales, qui n'auraient ainsi accès qu'à une partie du dossier sauf si la procédure révèle par la suite des faits de violences mettant en danger, ou risquant de mettre en danger des mineur-es ou majeur-es, conformément à nos obligations légales et nos principes associatifs (voir 10.2).

A partir du moment où la situation de conflit est déclarée, les parties concernées par le conflit sont considérées comme « à égalité » et le recueil d'informations organisé en conséquence.

Les étapes de règlement d'une situation de conflit sont :

- 1) Connaissance de l'ensemble des éléments d'information apportés à l'appui de l'appel initial,
- 2) Recueil d'informations complémentaires par la rencontre des individus concernés et des personnes considérées comme pouvant contribuer à apporter des informations utiles. Pour cette phase, les personnes chargées de traiter la situation de conflit peuvent se faire assister de toute personne leur paraissant apte à les aider dans cette tâche. Elles doivent prendre toutes dispositions pour que les informations éventuellement recueillies ne risquent pas de porter préjudice aux intéressé-es dans leur vie privée, professionnelle ou familiale,
- 3) Synthèse des faits et réunions de réflexion sur les possibilités de solutions. Si à ce stade les personnes en charge de traiter la situation de conflit se considèrent insuffisamment informées, elles peuvent procéder à un complément d'information,
- 4) Exposé synthétique des faits, avis et le cas échéant décision, ou transmission d'une proposition de décision aux personnes compétentes.

Les personnes en charge de traiter la situation peuvent adapter ces étapes aux circonstances, notamment s'il est possible et dans l'objectif de rétablir une communication entre les personnes engagées dans le conflit.

ANCIEN TEXTE**7 - GESTION DES CONFLITS ET INSTANCES INTERNES DE RECOURS****ARTICLE 7.1 : CONFLITS ET RECOURS**

Les conflits entre responsables de l'association, entre responsables et membres actifs de plus de 16 ans, entre bénévoles et salariés, ou les plaintes émanant des parents ou de personnes extérieures à l'association, peuvent être « déclarés » par au moins l'une des deux parties concernées ou par le responsable de l'échelon immédiatement supérieur. Dans tous les cas, il appartient à ce dernier d'en assurer le règlement dans les meilleurs délais suivant la procédure décrite dans les articles 7.2 à 7.6.

Dès lors, toutes les parties en présence s'interdisent de porter des informations à ce sujet à l'extérieur de l'association et en particulier aux instances locales, régionales et nationales, qui n'auraient ainsi accès qu'à une partie du dossier.

ARTICLE 7.2 : PROCÉDURE DE RÈGLEMENT DES CONFLITS

L'enquête préalable est menée par le responsable de la structure concernée par le conflit/la plainte, personnellement ou par un autre responsable désigné par lui ; les deux parties doivent être entendues, leurs déclarations notées, les documents éventuellement fournis recensés.

Les décisions prises peuvent être les suivantes :

- a) Précision sur l'organisation des activités de chacun éliminant les points de friction
- b) Nouvelle répartition des tâches. Une nouvelle répartition des tâches entraîne, avec l'accord du/ou des intéressés, la nomination à une nouvelle fonction
- c) Suspension pour un temps déterminé, ne pouvant excéder un an, de l'une des parties ou des deux.

Il appartient au responsable de la décision d'assurer la continuité des activités dont le responsable suspendu avait la charge (cet alinéa ne concerne pas un salarié qui serait relié à un conflit)

- d) Démission provoquée : elle est demandée par le responsable à-aux intéressé-s. Un délai de quinze jours maximum doit être fixé. Elle entraîne la suspension immédiate de toute activité au sein de l'association (cet alinéa ne concerne pas un salarié qui serait relié à un conflit)
- e) La dissolution (d'une unité, d'une structure locale d'activité). Celle-ci ne pouvant en aucun cas être considérée comme la solution souhaitable à un conflit, ne saurait être qu'exceptionnelle. A ce titre, elle ne peut être envisagée qu'après recherche d'une solution positive, et ne peut être prononcée sans l'avis du responsable régional.

La suspension et la démission sont effectives pour l'ensemble de l'association, sauf précision du responsable qui en a pris la décision.

NOUVEAU TEXTE

ARTICLE 8.2 : COMMISSION DES CONFLITS DU COMITE DIRECTEUR

Tout-e adhérent-e de l'association peut déclarer un conflit directement au comité directeur, qui saisira alors la « commission des conflits ». Si cette saisine intervient après une première tentative de règlement du conflit à un autre échelon, le comité directeur doit en être informé.

La commission des conflits est composée de deux membres du comité directeur annuellement élu-es en réunion de comité directeur pour être en charge de cette commission, et des autres personnes nommées par le comité directeur à l'occasion de la saisie de la commission des conflits (deux membres issu-es des échelons régionaux et deux membres issu-es des structures locales d'activité).

Les étapes du règlement de la situation de conflits sont les mêmes pour la commission des conflits du comité directeur que celles précisées dans l'article 8.1, à l'exception que la décision finale relève d'une décision du comité directeur, suite aux préconisations de la commission des conflits.

Les prolongements « extérieurs » éventuels (licenciements, dépôt de plainte, actions en justice...) ne sont pas de son ressort bien qu'elle puisse, dans le cadre de son intervention, émettre un avis à ce sujet.

Dans le cas où le conflit « déclaré » comporte des éléments financiers, éducatifs, institutionnels, la commission des conflits du comité directeur peut demander un éclairage ou un avis consultatif à la commission nationale compétente (voir 6.5).

ARTICLE 8.3 - SUSPENSION CONSERVATOIRE

La suspension conservatoire est une mesure temporaire qui vise à minimiser les conséquences d'une situation grave ou de réduire le risque de nouveaux dommages, le temps que la situation soit examinée au fond. Dans le cas de violence, elle peut viser notamment à préserver la possibilité pour la victime de poursuivre son engagement dans l'association, et à protéger les autres membres de l'association.

La suspension conservatoire n'est pas une sanction, et doit être distinguée de la suspension comme mesure disciplinaire.

Lorsque les circonstances l'exigent, la personne responsable d'une structure locale d'activité ou d'une région peut prononcer la suspension conservatoire d'un-e adhérent-e relevant de son périmètre. Pour toute l'association, la ou le déléguée générale, la ou le président-e ont cette faculté de droit ; elle peut par ailleurs être déléguée par décision expresse du comité directeur à d'autres personnes.

Lorsqu'une personne responsable d'une structure locale d'activité ou d'une région prend une décision de suspension conservatoire, il ou elle en informe obligatoirement l'échelon national.

La suspension conservatoire peut concerner l'adhésion de la personne visée, et donc sa possibilité de participer à toute activité ainsi que d'exercer ses droits démocratiques internes ; elle peut également ne concerner que certaines de ses activités ou fonctions.

La suspension conservatoire doit être notifiée oralement à la personne concernée ou son ou sa représentant-e légal-e, puis confirmée par tout moyen écrit assorti d'un accusé de réception.

La suspension conservatoire est prononcée pour un délai maximum de six mois. Au-delà, elle peut être prolongée au plus deux fois par décision du ou de la délégué-e général-e, du ou de la président-e ou du comité directeur. Elle peut être prolongée au-delà de ces délais en cas d'appel en cours contre une mesure disciplinaire prise contre la personne concernée.

D'autres mesures conservatoires de portée limitée dans le temps et l'espace peuvent être prises par le ou la responsable d'une activité donnée, en cas d'urgence. Notamment, en cas de violences ou de mise en danger grave, il lui est possible de décider du départ d'un-e participant-e ou d'un-e responsable à l'activité dont il ou elle a la responsabilité. Le ou la responsable de l'échelon qui organise l'activité doit être informé-e sans délai, et s'attache à

organiser la suite du traitement de la situation.

ANCIEN TEXTE

ARTICLE 7.6 : COMMISSION DES CONFLITS DU COMITÉ DIRECTEUR

Deux membres du CD sont annuellement élus en réunion du Comité Directeur pour être en charge de cette commission.

A partir du moment où l'appel au comité directeur a été enregistré, les parties en présence sont considérées comme « à égalité » et le recueil d'informations organisé en conséquence par une commission du comité directeur dite « commission des conflits ».

Celle-ci est composée, des 2 membres du Comité Directeur, et des autres personnes nommées par le Comité Directeur à l'occasion de la saisie de la commission des conflits (2 membres issus des échelons régionaux et de 2 membres issus des structures locales d'activité).

Si certains membres de la commission se trouvent concernés personnellement, leur participation est suspendue pendant le traitement du dossier correspondant. Les étapes du travail de la commission sont :

- 1) Connaissance du dossier initial, c'est-à-dire de l'ensemble des éléments d'information apportés à l'appui de l'appel
- 2) Recueil personnalisé d'informations complémentaires, c'est-à-dire rencontre des individus concernés et de toutes les personnes considérées comme pouvant contribuer à apporter des informations utiles. Pour cette phase, la commission peut se faire assister de toute personne lui paraissant apte à l'aider dans cette tâche. La commission des conflits doit prendre toutes dispositions pour que les informations éventuellement recueillies pendant son enquête ne risquent pas de porter préjudice aux intéressés dans leur vie privée, professionnelle ou familiale
- 3) Synthèse et réunions de réflexion sur les faits et les possibilités de solutions. Si à ce stade la commission se considère comme insuffisamment informée, elle peut procéder à un complément d'enquête
- 4) Exposé synthétique des faits et avis transmis au comité directeur pour décision.

Il est important de préciser qu'il s'agit en tout état de cause d'une décision du comité directeur sur proposition de la commission.

La commission des conflits est attentionnée au caractère confidentiel et des possibilités de diffusion des informations recueillies par elle auprès des autorités publiques telles Jeunesse et sports, Justice... Les prolongements « extérieurs » éventuels (licenciements, dépôt de plainte, actions en justice...) ne sont pas de son ressort bien qu'elle puisse, dans le cadre de son intervention, émettre un avis à ce sujet.

Dans le cas où le conflit « déclaré » comporte des éléments financiers, la commission peut demander un éclairage ou un avis consultatif à la commission administrative et financière.

NOUVEAU TEXTE

ARTICLE 8.4 : PROCÉDURES DISCIPLINAIRES

L'existence d'une procédure décrite au 8.1, ne fait pas obstacle, le cas échéant, à l'engagement d'une procédure disciplinaire.

Une procédure disciplinaire peut être engagée en cas de violences, ou en cas de faute grave au regard des principes associatifs et éducatifs de l'association (voir 10.2).

La procédure disciplinaire doit comporter les étapes suivantes :

- 1) information des personnes concernées de l'engagement de la procédure ;
- 2) audition des personnes concernées et recueil d'éléments. L'audition de la personne mise en cause se fait en principe à la fin, afin que la personne puisse s'exprimer sur la base des éléments recueillis au préalable. En ce sens, si les circonstances ont conduit à l'entendre tôt dans la procédure, il est lui est proposé de s'exprimer à nouveau à l'issue du recueil d'éléments (sauf si la sanction maximale envisagée est un entretien de rappel au cadre) ;
- 3) décision ou non d'une sanction ;
- 4) notification de la décision oralement à la personne concernée ou son ou sa représentant-e légal-e, puis confirmée par tout moyen écrit assorti d'un accusé de réception (cf article 8.5).

Si une personne mineure ou protégée est concernée par une procédure disciplinaire, il convient de s'attacher à lui proposer des échanges directs pour le déroulé de la procédure, tout en veillant à l'information de son, sa ou ses représentants légaux. À défaut d'accord en ce sens, les échanges pourront avoir lieu avec son, sa ou ses représentants légaux.

La procédure disciplinaire est engagée sur décision du ou de la responsable de l'échelon concerné, et peut être confiée à des personnes qu'elle ou il désigne expressément pour une situation donnée. La décision finale reste de la compétence du ou de la responsable de l'échelon concerné. Le comité directeur peut déléguer de manière permanente mais sur mandat limité dans le temps l'engagement et la conduite de procédures disciplinaires, ainsi que la prise de sanctions, à l'exclusion de la radiation.

Les décisions qui peuvent être prises dans le cadre de la procédure qui ne sont pas des sanctions peuvent être les suivantes :

- Précision sur l'organisation des activités de chacun éliminant les points de friction ;
- Nouvelle répartition des tâches, entraînant, avec l'accord du ou des intéressé-es, nomination à une nouvelle fonction ;
- La dissolution (d'une unité, d'une structure locale d'activité). Celle-ci ne pouvant en aucun cas être considérée comme la solution souhaitable ne saurait être qu'exceptionnelle. A ce titre, elle ne peut être envisagée qu'après recherche d'une solution positive, et ne peut être prononcée qu'après avis du ou de la responsable de l'échelon supérieur.

Les sanctions disciplinaires possibles sont notamment :

- a) entretien formalisé de rappel du cadre associatif ;
- b) obligation de se former ou de suivre un processus d'accompagnement avant de reprendre une ou toute activité associative ;
- c) restriction des fonctions, droits ou périmètre d'activités, à l'exclusion d'une restriction des droits démocratiques ;
- c) suspension pour un temps déterminé, ne pouvant excéder un an. Il appartient au responsable de la

décision de s'assurer de la continuité des activités dont le ou la responsable suspendu-e avait la charge (cet alinéa ne concerne pas un-e salarié-e qui serait relié-e à un conflit). La suspension peut concerner l'adhésion de la personne visée, et donc sa possibilité de participer à toute activité ainsi que d'exercer ses droits démocratiques internes ; elle peut également ne concerner que certaines de ses activités ou fonctions.

d) radiation : cf article 7.4

Prises au niveau local ou régional, les sanctions disciplinaires, hors la a), doivent faire l'objet d'un avis puis d'une information de l'échelon supérieur. La suspension des droits démocratiques doit être approuvée explicitement par le ou la responsable de l'échelon supérieur à celui ou celle auquel elle s'applique.

Lorsqu'une décision disciplinaire est prise à l'encontre d'un-e adhérent-e, il convient de s'interroger de manière complémentaire sur ce qui, dans le collectif considéré, a pu faciliter ou permettre la situation en cause, et le cas échéant, mettre en place des actions de nature à agir également sur et avec le collectif considéré.

ANCIEN TEXTE

Pas de paragraphe sur ce sujet.

NOUVEAU TEXTE

ARTICLE 8.5 : RADIATION

La radiation, correspondant à l'exclusion définitive de l'association, peut être demandée au comité directeur. La personne ou l'organe à l'origine de la demande établit un rapport justificatif, transmis aux membres du comité directeur, également transmis au ou à la délégué-e général-e.

La personne visée par la proposition de radiation est informée de la procédure engagée par écrit, ainsi que des griefs détaillés, au minimum trois semaines avant que le comité directeur se réunisse pour délibérer à son sujet. Si elle le souhaite, la personne concernée dispose de ce délai pour s'exprimer par écrit, ou à sa demande par oral, auprès de membres du comité directeur.

Le comité directeur peut décider de prononcer la radiation, ou une autre mesure disciplinaire, ou aucune.

Dans le cas où, à la date de décision et du fait de la durée de la procédure, la personne concernée n'est matériellement plus adhérente de l'association en raison de l'ouverture d'une nouvelle année d'adhésion, la radiation se traduit par l'interdiction définitive d'adhérer à l'association.

ARTICLE 8.6 : NOTIFICATION DE LA DÉCISION

Les décisions prises sont toujours communiquées par écrit aux intéressé-es, et s'il s'agit d'une personne mineure ou protégée, à son, sa ou ses représentants légaux. Il est obligatoire de communiquer oralement les décisions prises, en présentiel ou par téléphone, préalablement à l'envoi de l'écrit. Il est précisé les conséquences que les décisions prises entraînent pour les personnes concernées, ainsi que la possibilité de faire appel (cf article 8.6).

Les décisions sont, sauf circonstances particulières, également communiquées aux responsables appartenant à la même structure locale d'activité, éventuellement à des structures voisines ou l'ensemble d'une région, aux responsables assumant la mission d'organisation de l'échelon régional, aux autorités auprès desquelles l'intéressé-e assurait un rôle de représentation de l'association. Elles sont, particulièrement s'il s'agit d'un-e responsable d'une structure locale d'activité, communiquées aux familles, avec l'indication des dispositions prises pour assurer la continuité des activités.

L'association pourra faire directement publicité de ces décisions auprès des collectivités et partenaires habituels de la structure pour les informer des changements intervenus.

Il est inutile de fournir en détail les motifs ayant entraîné cette décision.

ARTICLE 8.7 : APPEL

L'intéressé-e a la possibilité de faire appel de la décision prise, auprès de l'échelon supérieur de l'association, le comité directeur statuant en dernier recours. En cas de radiation, l'assemblée générale statue en dernier recours.

L'appel doit se faire par écrit auprès de la personne ayant pris la décision et auprès de l'échelon supérieur, dans un délai de quinze jours après notification à l'intéressé-e de la décision prise. L'appel offre toujours à l'intéressé-e la possibilité de s'exprimer. L'appel n'est pas suspensif des effets de la décision.

ANCIEN TEXTE

ARTICLE 7.3 : RADIATION

Lorsque la démission demandée à un membre par le responsable intéressé n'a pas été remise dans les délais prévus, la suspension étant effective et les mesures conservatoires prises, la radiation est demandée et la demande avec rapport justificatif, transmise au délégué général. Celui-ci, après enquête rapportera cette question à la première réunion du comité directeur.

La radiation peut également être prononcée par le comité directeur statuant soit directement (art. 4.2 des statuts, dernier alinéa), soit en appel (art. 7.5 du règlement général). La décision du comité directeur est portée à la connaissance de l'intéressé et éventuellement auprès des responsables de l'association. L'intéressé conserve toujours la possibilité de fournir des explications devant l'assemblée générale qui statue en dernier ressort. Si telle est son intention, il appartient à l'intéressé de le faire savoir par lettre adressée au président de l'association dans les quinze jours qui suivent la notification de la décision du comité directeur.

ARTICLE 7.4 : NOTIFICATION DE LA DÉCISION

Les décisions prises sont toujours communiquées par écrit aux intéressés, et à leurs familles, s'il s'agit de mineurs. Il leur est précisé les conséquences qu'elles entraînent pour eux. Elles sont également communiquées aux responsables appartenant à la même structure locale d'activité, éventuellement à des structures voisines ou l'ensemble d'une région, aux responsables régionaux, aux autorités auprès desquelles l'intéressé assurait un rôle de représentation de l'association. Elles sont, particulièrement s'il s'agit d'un responsable d'une structure locale d'activité, communiquées aux familles, avec l'indication des dispositions prises pour assurer la continuité des activités.

L'association pourra faire directement publicité de ces décisions auprès des collectivités et partenaires habituels de la structure pour les informer des changements intervenus.

Il est inutile de fournir en détail les motifs ayant entraîné cette décision.

ARTICLE 7.5 : APPEL

En notifiant à l'intéressé la décision prise, le responsable a toujours soin de préciser les voies d'appel qui remontent la hiérarchie territoriale de l'association, le comité directeur constituant le dernier recours avant l'assemblée générale.

L'appel doit se faire par écrit à l'échelon territorial décisionnaire et pour copie à l'échelon supérieur dans un délai de quinze jours après notification à l'intéressé de la décision prise.

L'appel offre toujours à l'intéressé la possibilité d'être entendu. L'appel, n'est pas suspensif des effets de la décision.