

# Centre de règlement des différends sportifs du Canada

**Plan d'entreprise pour la période 2013-2014**

1<sup>er</sup> mars 2013

## Table des matières

---

<b>Contexte et gouvernance</b>	02
La Politique canadienne du sport	02
Énoncé de mission	02
Clientèle	02
Cadre législatif du CRDSC	03
Structure organisationnelle	03
<b>Stratégie pluriannuelle et objectifs pour 2012-2016</b>	06
Objectifs à long terme 2012-2016	06
Rapport sur les activités 2012-2013	07
<b>Objectifs et initiatives planifiées pour 2013-2014</b>	08
Priorités stratégiques 2013-2014	08
Objectifs et initiatives 2013-2014	09
Budget 2013-2014	10

*Dans ce document, le masculin est utilisé sans aucune discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.*

## Contexte et gouvernance

---

### LA POLITIQUE CANADIENNE DU SPORT

La vision de la Politique canadienne du sport de 2012 est de mettre en place, d'ici 2022, « une culture dynamique et novatrice qui favorise et célèbre la participation et l'excellence sportives ». La Politique s'appuie sur l'idée qu'un sport de qualité découle de sept principes, dûment intégrés à l'ensemble des politiques et des programmes sportifs : axé sur les valeurs, inclusif, éprouvé sur le plan technique, collaboratif, orienté, efficace et durable. La vision exprime un engagement à adopter des pratiques exemplaires éprouvées dans un contexte en transformation perpétuelle.

La Politique canadienne du sport pour 2007-2012 concentre les efforts des gouvernements sur l'identification et le renforcement des chaînons les plus faibles du système sportif canadien aux plans national, provincial, territorial et communautaire, afin d'en maximiser l'efficacité.

La *Loi favorisant l'activité physique et le sport* (L.C. 2003, C-2) (la « Loi ») a reçu la Sanction royale le 19 mars 2003. La Loi définit la politique gouvernementale en matière de sport et prévoit un règlement juste, équitable, transparent et rapide des différends sportifs. Elle prévoit en outre la création du Centre de règlement des différends sportifs du Canada (le « CRDSC »). Le CRDSC a ouvert ses portes le 1<sup>er</sup> avril 2004.

### ÉNONCÉ DE MISSION

En accord avec les objectifs poursuivis par la Politique canadienne du sport de 2012-2022 et en conformité avec les dispositions de la Loi, la mission du CRDSC est d'offrir à la communauté sportive un service national consacré à la prévention et au règlement des différends sportifs ainsi qu'une expertise et une aide pour favoriser le règlement extrajudiciaire des différends (RED).

### CLIENTÈLE

Le cadre de responsabilité de Sport Canada exige que tous les organismes nationaux de sport (ONS) et organismes de services multisports (OSM) se dotent d'un mécanisme interne de règlement des différends. Les différends concernant des athlètes et des entraîneurs d'équipes nationales qui ne sont pas réglés à l'interne sont administrés par le CRDSC.

Les services rendus par le CRDSC peuvent également être offerts dans d'autres domaines d'un commun accord. Tous les ONS et OSM, et quiconque est affilié à un ONS ou OSM, notamment ses membres, peuvent convenir de soumettre un différend au CRDSC et bénéficier de ses services, à condition de remplir certains critères adoptés par le CRDSC.

Lorsque d'autres organismes de sport et leurs membres demandent à recourir aux services du CRDSC, le conseil d'administration peut, sous réserve de certaines conditions, leur donner accès au CRDSC, y compris par le biais de son nouveau programme de services pour rémunération.

## **CADRE LÉGISLATIF DU CRDSC**

La Loi constitue le CRDSC, auquel elle confère un statut d'organisme à but non lucratif. Elle énonce sa structure, sa mission, ses attributions et ses règles de fonctionnement. Étant donné l'intention de faire du CRDSC un organisme indépendant du gouvernement, la Loi précise que le CRDSC n'est pas mandataire de Sa Majesté du chef du Canada, et qu'il n'est ni un établissement public, ni une société d'État.

## **STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**

La Loi précise que le CRDSC doit être composé d'un Secrétariat de règlement des différends (le « Secrétariat ») et d'un Centre de ressources, mais elle laisse au CRDSC le soin de définir son mandat, ses devoirs et ses fonctions, afin de s'assurer qu'il pourra s'adapter à l'évolution des besoins de la communauté sportive dans le but d'accroître davantage les ressources dans la communauté sportive canadienne.

En vertu de la Loi, la direction et l'administration des affaires du CRDSC sont assurées par un conseil d'administration composé du directeur exécutif du CRDSC, qui est administrateur d'office, et de 12 autres administrateurs. En décembre 2003, le ministre a nommé les tout premiers administrateurs après consultation auprès de la communauté sportive. Les lignes directrices prévues à la Loi exigent que le conseil d'administration soit composé de femmes et d'hommes qui : a) sont voués à la promotion du développement du sport; b) possèdent une compétence et une expérience propres à aider le CRDSC à réaliser ses objectifs; c) sont représentatifs de la communauté sportive; et d) sont représentatifs de la diversité et de la dualité linguistique de la société canadienne. Étant donné la démission d'un administrateur en 2012 et vu que les seconds mandats de quatre administrateurs, dont celui de la présidente du conseil, devaient prendre fin en juillet 2013, un appel de candidatures a été publié en novembre 2012. Le CRDSC s'attend à ce que le ministre annonce les nominations au début de l'exercice 2013-2014.

Le directeur exécutif est le chef de la direction du CRDSC. Le chef de la direction, qui exerce ses fonctions à temps plein, est chargé de la réalisation des objectifs et de la mission du CRDSC, notamment du pilotage des projets, des programmes et des services offerts par le CRDSC, et de la supervision de leur bonne mise en œuvre à travers le Canada. Le chef de la direction et le personnel coordonnent les activités et les projets dans le but de réaliser les objectifs du CRDSC et de fournir les services prescrits aux parties prenantes du CRDSC.

Le Secrétariat de règlement des différends et le Centre de ressources sont gérés à l'interne, par le personnel du CRDSC (le chef de la direction et quatre employés).

Le conseil d'administration examine et révisé au besoin la gestion du Secrétariat et du Centre de ressources, au cours de l'exercice financier, afin de mieux répondre aux besoins de la communauté sportive.

**Membres du conseil d'administration pour l'exercice financier 2012-2013 :**

- Carla Qualtrough, présidente
- Luc Arseneau
- Anne Benedetti
- Alexandre Charbonneau (jusqu'au 22 octobre 2012)
- Frank Fowlie
- Miray Cheskes Granovsky
- Clayton Miller
- Aimable Ndejuru
- John F. Reid
- Allan J. Sattin
- Michael A. Smith
- Judith A. Tutty
- Marie-Claude Asselin (chef de la direction, membre d'office)

**Membres du personnel pour l'exercice financier 2012-2013 :**

- Marie-Claude Asselin, directrice exécutive et chef de la direction
- Liane Mendelsohn, adjointe administrative
- Tanya Gates, chef des opérations
- Julie Stronach, coordonnatrice d'éducation et de communication
- Marjha Thénon Beauchamps, Gestionnaire de dossiers (depuis le 28 janvier 2013)
- Francine Black, Gestionnaire de cas (jusqu'au 9 novembre 2012)
- Danielle Comeau, aide-comptable (consultante)

Les comptables agréés de la firme Collins Barrow ont été nommés par le conseil d'administration comme vérificateurs indépendants pour l'exercice 2012-2013.

**Arbitres et médiateurs désignés jusqu'au 31 décembre 2013, par province :**

**Alberta**

Vanessa Gray (Médiatrice)  
Roger Gunn (Médiateur)  
Ian R. MacDonald (Médiateur)  
Deborah Sword (Médiatrice, jusqu'au 25 décembre 2012)  
John Harrison Welbourn (Arbitre)

**Colombie-Britannique**

Barbara Cornish (Médiatrice et Arbitre)  
Carol Roberts (Arbitre)  
John P. Sanderson (Médiateur et Arbitre)  
Tricia C.M. Smith (Arbitre)

**Manitoba**

James W. Hedley (Arbitre)

**Territoires du Nord-Ouest**

Cayley Jane Thomas (Médiatrice et Arbitre)

**Québec**

Dominique F. Bourcheix (Médiatrice)  
Patrice M. Brunet (Arbitre)  
Robert Décary (Arbitre)  
Stephen L. Drymer (Médiateur et Arbitre)  
Julie Duranceau (Médiatrice)  
L. Yves Fortier (Arbitre)  
L'Honorable Paule Gauthier (Médiatrice et Arbitre)  
L'Honorable Marc Lalonde (Médiateur)  
Richard W. Pound (Arbitre)  
Bernard A. Roy (Arbitre)  
Janie Soublière (Arbitre)  
François Tremblay (Arbitre)

**Ontario**

Greg Ambrozic (Médiateur)  
Larry Banack (Arbitre)  
Roger Beaudry (Médiateur)  
David Bennett (Médiateur)  
David I. Bristow (Médiateur et Arbitre)  
Rick Brooks (Médiateur)  
Jane H. Devlin (Médiatrice et Arbitre)  
Ross C. Dumoulin (Arbitre)  
Hugh L. Fraser (Arbitre)  
Steven C. Gaon (Médiateur)  
Paul Denis Godin (Médiateur)  
Kathleen J. Kelly (Médiatrice)  
Andrew D. McDougall (Arbitre)  
Richard H. McLaren (Arbitre)  
Graeme Mew (Médiateur et Arbitre)  
Gordon E. Peterson (Médiateur et Arbitre)  
Michel G. Picher (Médiateur et Arbitre)  
Anne Sone (Médiatrice)  
Allan Stitt (Médiateur et Arbitre)  
George W. Taylor (Médiateur)

**Nouvelle-Écosse**

Peter J. Mackeigan (Médiateur)  
L'Honorable Stewart McInnes (Médiateur et Arbitre)

## Stratégie pluriannuelle et objectifs pour 2012-2016

---

### OBJECTIFS À LONG TERME 2012-2016

La vision à long terme du CRDSC est de recourir à l'éducation comme moyen de prévention des différends, de créer une culture d'équité en ce qui a trait aux différends liés au sport, et de fournir des services de RED de calibre mondial aux intervenants du milieu sportif. Pour son plan stratégique de 2012-2016, cette vision prend la forme suivante plus spécifiquement : être un centre d'excellence reconnu, respecté et accepté à l'échelle nationale, qui utilise les processus de facilitation de règlement, de médiation et d'arbitrage pour régler les conflits dans le milieu sportif; et qui fournit des services d'éducation à tous les ONS et OSM dans le but de prévenir les différends.

#### a) Perfectionnement des activités principales

Le succès du CRDSC repose sur la qualité de ses activités principales (la médiation et l'arbitrage). Au cours des quatre prochaines années, le CRDSC compte mettre en œuvre des systèmes qui continueront à faire de cette organisation un centre d'excellence et un modèle de rôle pour les autres pays en matière de médiation et d'arbitrage dans le domaine du sport.

#### b) Prévention des différends par l'éducation

Le CRDSC veut accroître la visibilité des services de médiation et d'arbitrage dans le domaine du sport ainsi que des stratégies de prévention auprès des utilisateurs potentiels et du groupe actuel d'utilisateurs concernés.

#### c) Renforcement des partenariats nationaux

Pour pouvoir réaliser son objectif d'être accepté et largement utilisé dans le système sportif du Canada, le CRDSC devra établir des relations dans l'ensemble du système sportif et mettre à profit les autres organismes.

#### d) Développement des affaires

Le CRDSC souhaite vivement étendre ses activités au-delà des équipes nationales et des frontières du pays. De plus en plus, la technologie et le sport abattent les frontières, et le CRDSC veut partager ses connaissances et ses services dans d'autres pays.

#### e) Transparence et responsabilité

Le CRDSC s'efforce de contribuer à la transparence et à la responsabilité du système sportif du Canada en servant de modèle de pratiques exemplaires de gestion.

### RAPPORT SUR LES ACTIVITÉS 2012-2013

- Du 1<sup>er</sup> avril 2012 jusqu'à l'impression du présent rapport, le CRDSC a géré au total 45 nouveaux différends liés au sport, dont 19 allégations de violation aux règles antidopage. Le CRDSC a été saisi de neuf cas qui portaient sur la sélection de l'équipe olympique et un autre sur la sélection de l'équipe paralympique, avant les Jeux de Londres de 2012, dont cinq ont été réglés en trois jours ou moins.
- La planification de la conférence des arbitres et médiateurs du CRDC qui aura lieu à Halifax, en Nouvelle-Écosse, du 2 au 4 mai 2013 est bien avancée. Son programme est déjà reconnu comme formation continue par les barreaux de trois provinces et la partie publique de la conférence sera offerte en partenariat avec l'ADR Atlantic Institute.
- Un programme d'orientation interactif en ligne à l'intention des membres de la communauté sportive siégeant à des comités d'appel interne en est aux dernières étapes de développement et devrait être lancé avant la fin de l'exercice.
- Un livret sur les droits et responsabilités des athlètes a été produit en collaboration avec AthlètesCAN.
- Le personnel du CRDSC a participé à des conférences et des événements des principaux partenaires, pour diriger des ateliers ou distribuer, dans son kiosque, des publications portant sur la prévention et le règlement des différends.
- Le CRDSC a mis à l'essai un programme de stages durant toute l'année, en partenariat avec l'Université Brock, l'Université de Sherbrooke et l'Université de Colombie-Britannique. Ce projet pilote sera évalué au cours du prochain exercice.
- Une base de données consultable en ligne de la bibliothèque de ressources du CRDSC a été développée pour donner aux utilisateurs un meilleur accès aux publications et ressources disponibles.
- Un sondage a été réalisé auprès des utilisateurs fréquents du Portail de gestion des dossiers pour recueillir leurs commentaires et suggestions, dans le but de mettre le système à niveau au cours du prochain exercice.
- Une recherche-sondage a été réalisée dans la communauté sportive du Canada afin d'établir une base de référence pour la mise en œuvre du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats du CRDSC. Les données recueillies ont servi à déterminer les domaines à cibler lors de la planification annuelle.
- Une stratégie globale de gestion des risques a été élaborée avec la participation du personnel du CRDSC, des administrateurs et des principales parties prenantes. Les recommandations résultant de cet exercice seront pleinement mises en œuvre au cours du prochain exercice.
- Un manuel du conseil d'administration a été élaboré pour faciliter l'orientation et l'encadrement des administrateurs; il énonce les responsabilités des administrateurs, les attentes à leur égard et les politiques applicables, et fournit des outils d'évaluation.
- La politique et le plan du CRDSC à l'égard des médias sociaux ont été adoptés par le conseil et mis en œuvre par le personnel du CRDSC.
- Au cours de la période, le CRDSC s'est conformé à toutes ses obligations législatives et contractuelles.

## Objectifs et initiatives pour 2013-2014

---

### PRIORITÉS STRATÉGIQUES 2013-2014

Les priorités du CRDSC pour l'exercice 2013-2014 sont les suivantes : (i) continuer à offrir des services de prévention et de règlement des différends professionnels, axés sur le client et sans complications (ii) fournir des outils éducatifs et des ressources à la communauté sportive du Canada pour l'aider à élaborer et mettre en œuvre des politiques judicieuses qui réduisent les risques de différends; (iii) renforcer les partenariats actuels et en créer de nouveaux afin de partager l'expertise et les meilleures pratiques, et de maximiser les effets du partage des ressources; (iv) promouvoir les services d'éducation, de prévention et de règlement des différends à tous les niveaux du sport au Canada; (v) rehausser le profil du CRDSC sur la scène internationale; et (vi) exercer une gestion et une gouvernance transparentes et responsables.

Les activités prévues pour l'exercice financier 2013-2014 permettront de s'assurer que les deux principales composantes du CRDSC, le Centre de ressources pour la prévention des différends et le Secrétariat de règlement des différends, seront maintenues et améliorées.

L'objectif du Centre de ressources pour la prévention des différends est de fournir des informations et des outils pour aider les membres de la communauté sportive à prévenir les différends et de renforcer la capacité des ONS et OSM à gérer les différends lorsqu'ils ne peuvent être évités. En plus d'offrir des activités de sensibilisation adaptées à chaque auditoire ainsi que des ateliers sur la prévention des différends, le CRDSC prévoit introduire de nouveaux outils et ressources pour faire mieux connaître et comprendre le processus d'audience du CRDSC et les principes de gestion des dossiers du processus d'appel interne. Le CRDSC continue à rechercher des occasions de collaboration et à étendre la portée de ses ressources aux organismes provinciaux de sport, aux programmes de sport des collèges et universités, ainsi qu'à la communauté sportive, afin d'attirer davantage l'attention sur la prévention et le règlement des différends et de former une base de connaissances plus solide à cet égard.

Le Secrétariat de règlement des différends sportifs s'efforcera d'améliorer la qualité de ses services en renouvelant sa liste d'arbitres et médiateurs, et en utilisant des ressources et technologies existantes et nouvelles, pour aider les membres de la communauté sportive à résoudre leurs différends rapidement et à peu de frais. Le CRDSC diffusera ses connaissances et ses pratiques exemplaires en matière de règlement des différends sportifs au Canada et à l'étranger.

En ce qui concerne le Centre lui-même, le CRDSC mettra pleinement en œuvre son système global de gestion des risques, passera en revue et révisera sa politique d'administration financière et continuera à rechercher des modes de gestion innovateurs et respectueux de l'environnement. Ce faisant, il s'acquittera également de son mandat conformément à la Loi et respectera toutes les exigences de son accord de contribution avec Sport Canada dans la prestation de ses services.

## OBJECTIFS ET INITIATIVES 2013-2014

- **Continuer à offrir le plus haut niveau d'expertise en RED, en assurant une prestation novatrice et professionnelle de services et des ressources.**

### Initiatives :

- Se pencher sur le renouvellement de la liste des arbitres et médiateurs, et fournir une formation pertinente;
- Offrir des services de règlement des différends sur place durant les Jeux du Canada de 2013;
- Instaurer un nouveau programme de contrôle de qualité pour les services de règlement des différends du CRDSC;
- Optimiser le Portail de gestion des dossiers avec de nouvelles fonctionnalités pour les usagers et administrateurs;
- Offrir une séance d'orientation formelle aux avocats qui participent au programme *Pro Bono*.

- **Élaborer des nouveaux contenus et outils pour informer et éduquer davantage les membres de la communauté sportive du Canada concernant le règlement des différends et les stratégies efficaces de réduction des risques.**

### Initiatives :

- Élaborer un outil de référence pour les gestionnaire de dossiers dans les processus d'appel interne;
- Créer un guide sur l'audience, afin d'aider les parties non représentées à participer à une procédure du CRDSC;
- Revoir et mettre à jour le contenu actuel du site Internet, y compris la trousse de politique d'appel;
- Mettre à profit les médias sociaux pour faire mieux connaître les services et ressources du CRDSC.

- **Accroître l'interaction avec la communauté sportive afin d'élargir la portée et accroître l'impact des efforts de prévention et de règlement des différends.**

### Initiatives :

- Assurer la présence du CRDSC aux rencontres et événements sportifs pertinents afin d'informer davantage de membres de la communauté sportive du Canada sur la prévention et le règlement des différends sportifs;
- Rechercher des occasions de collaboration afin de maximiser les ressources partagées et de transmettre les principaux messages éducatifs à un plus large auditoire;
- Étudier d'éventuelles initiatives qui pourraient être lancées à l'occasion des Jeux panaméricains et parapanaméricains de Toronto de 2015 ainsi que d'autres possibilités sur la scène internationale;
- Terminer le projet pilote de stages et formuler des recommandations en vue d'un programme permanent.

- **Élaborer et mettre en œuvre des politiques de gestion et de gouvernance transparentes et responsables.**

### Initiatives :

- Implanter et tester le nouveau système de gestion des risques et revoir les politiques financières en conséquence;
- Offrir un programme d'orientation du conseil après les nouvelles nominations et mettre en œuvre une évaluation formelle du conseil;
- Vérifier que les politiques du CRDSC sont conformes à la Loi, à ses règlements administratifs ainsi qu'à toutes ententes dont le CRDSC est signataire.

## BUDGET 2013-2014

Conformément aux objectifs et aux activités planifiées pour 2013-2014, le budget total proposé pour cette période est de 1 000 000 \$ répartis comme suit :

ADMINISTRATION	160 000
LANGUES OFFICIELLES	35 000
OPÉRATIONS	296 500
RESSOURCES HUMAINES	508 500
DÉPENSES TOTALES	1 000 000
FINANCEMENT DE SPORT CANADA	1 000 000

### BLOCS DE CONTRIBUTION

Administration :	( 16 %)	160 000
Langues officielles :	( 4 %)	35 000
Opérations :	( 30 %)	295 500
Ressources humaines :	( 50 %)	508 500