



## Plan d'entreprise pour l'exercice financier 2017-2018

1<sup>er</sup> mars 2017

## Table des matières

---

<b>Contexte et gouvernance</b>	02
La Politique canadienne du sport	02
Mandat statutaire	02
Clientèle	02
Cadre législatif	03
Structure organisationnelle	03
<b>Stratégie pluriannuelle et objectifs pour 2016-2020</b>	06
Objectifs à long terme 2016-2020	06
Rapport sur les activités 2016-2017	07
<b>Objectifs et initiatives planifiées pour 2017-2018</b>	08
Priorités stratégiques 2017-2018	08
Objectifs et initiatives 2017-2018	09
Budget 2017-2018	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.

### MANDAT STATUTAIRE

La *Loi favorisant l'activité physique et le sport* (L.C. 2003, ch. 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 « Centre »). Le Centre a ouvert ses portes le 1<sup>er</sup> avril 2004.

En accord avec les objectifs poursuivis par la Politique canadienne du sport de 2012-2022 et en conformité avec les dispositions de la Loi, le mandat statutaire du Centre est d'offrir à la communauté sportive un service pancanadien de règlement extrajudiciaire des différends sportifs ainsi qu'une expertise en la matière.

### CLIENTÈLE

Le cadre de responsabilité de Sport Canada exige que tous les organismes nationaux de sport (ONS), organismes de services multisports (OSM) et centres canadiens multisports (CCM) 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 Centre.

Les services de règlement des différends rendus par le Centre peuvent également être offerts dans d'autres situations d'un commun accord. Tous les ONS, OSM et CCM, et quiconque leur étant affilié, notamment leurs membres, peuvent convenir de soumettre un différend au Centre et bénéficier de ses services, à condition de remplir certains critères adoptés par le Centre.

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

Les services d'éducation et de prévention du Centre sont mis à la disposition de tous les membres de la communauté sportive canadienne.

## **CADRE LÉGISLATIF**

La Loi constitue le Centre, 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 Centre un organisme indépendant du gouvernement, la Loi précise que le Centre 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 Centre doit être composé d'un secrétariat de règlement des différends (le « Secrétariat ») et d'un centre de ressources (« Centre de ressources »), mais elle laisse au Centre 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 capacités dans la communauté sportive canadienne.

En vertu de la Loi, la direction et l'administration des affaires du Centre sont assurées par un conseil d'administration composé de 12 administrateurs nommés par le ministre responsable du sport ainsi que du directeur exécutif (ou chef de la direction) du Centre, qui est administrateur d'office. En décembre 2003, le ministre a nommé les tout premiers administrateurs suite à une 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 Centre 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. En mai 2016, le ministre des Sports et des Personnes handicapées a renouvelé le mandat de cinq administrateurs, dont celui du président, pour une durée de trois ans. Un poste s'est libéré le 7 février 2017, à la suite de la démission d'un administrateur.

Le chef de la direction, qui exerce ses fonctions à temps plein, est chargé de la réalisation des objectifs et de la mission du Centre, notamment du pilotage des projets, des programmes et des services offerts par le Centre, 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 Centre et de fournir les services prescrits aux parties prenantes du Centre.

Le Secrétariat et le Centre de ressources sont gérés à l'interne, par le personnel du Centre (le chef de la direction et cinq 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 2017-2018 :**

- David de Vlieger, président
- David J. Bilinsky (*a démissionné le 7 février 2017*)
- Michael J. Bruni
- Shu-Tai Cheng
- Jean R. Dupré
- Susan Kitchen
- Marg McGregor
- L'honorable Graeme Mew
- Andréanne Morin
- Dasha Peregoudova
- William L. Ryan
- Anthony Wright
- Marie-Claude Asselin (chef de la direction, membre d'office)

**Membres du personnel permanent pour l'exercice financier 2016-2017 :**

- Marie-Claude Asselin, chef de la direction
- Liane Mendelsohn, adjointe administrative
- Tanya Gates, chef des opérations
- Cynthia Colas Livernois, coordonnatrice d'éducation et de communication
- Christina Beauchamp, gestionnaire de dossiers
- Philippe N'Djoré-Acka, coordonnateur des partenariats et de la promotion (*depuis le 20 février 2017*)
- Danielle Comeau, aide-comptable (consultante) (*jusqu'au 30 septembre 2016*)

Les comptables agréés de la firme Collins Barrow ont été nommés par le Conseil d'administration comme vérificateurs indépendants pour l'exercice 2016-2017.

Le Regroupement Loisir et Sport du Québec (RLSQ) fournit des services de comptabilité au Centre depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2016.

**Arbitres et médiateurs désignés jusqu'au 31 décembre 2017, par province :**

**Alberta**

Roger Gunn (Médiateur et Arbitre)  
John Harrison Welbourn (Arbitre)

**Colombie-Britannique**

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

**Manitoba**

James W. Hedley (Arbitre)  
Jeffrey Palamar (Arbitre)  
Louise Pelletier (Médiatrice)

**Nouvelle-Écosse**

Peter J. MacKeigan (Médiateur)

**Ontario**

L'honorable Robert P. Armstrong (Arbitre)  
Larry Banack (Arbitre)  
Roger Beaudry (Médiateur)  
David Bennett (Médiateur et Arbitre)  
Rick Brooks (Médiateur)  
John Curtis (Médiateur)  
Jane H. Devlin (Médiatrice et Arbitre)  
Ross C. Dumoulin (Arbitre)  
Steven C. Gaon (Médiateur)  
Paul Denis Godin (Médiateur)

**Ontario (suite)**

Ian Johnson (Médiateur)  
Janice Johnston (Médiatrice et Arbitre)  
Kathleen J. Kelly (Médiatrice)  
Andrew D. McDougall (Arbitre)  
Richard H. McLaren (Arbitre)  
Gordon E. Peterson (Médiateur et Arbitre)  
Anne Sone (Médiatrice)  
Allan Stitt (Médiateur et Arbitre)  
George W. Taylor (Médiateur)

**Québec**

Thierry Bériault (Médiateur)  
Dominique F. Bourcheix (Médiatrice)  
Patrice M. Brunet (Arbitre)  
L'honorable Robert Décary (Arbitre)  
Stephen L. Drymer (Médiateur et Arbitre)  
Julie Duranceau (Médiatrice)  
L. Yves Fortier (Arbitre)  
Richard W. Pound (Arbitre)  
Janie Soublière (Arbitre)

**Terre-Neuve-et-Labrador**

James Oakley (Médiateur et Arbitre)

**Territoires du Nord-Ouest**

Cayley Jane Thomas (Médiatrice)

## Stratégie pluriannuelle et objectifs pour 2016-2020

---

### OBJECTIFS À LONG TERME 2016-2020

Le Conseil d'administration a adopté l'énoncé de vision suivant : « Une culture d'équité, d'intégrité et de respect est prônée dans le sport canadien et au-delà. » Dans le but de concrétiser cette vision, le Centre vise à exercer son leadership mondial dans la prévention et le règlement des différends tout en favorisant une culture d'intégrité, d'équité et de respect au Canada. À la suite des consultations et discussions exhaustives, le Conseil a souscrit à un plan stratégique pour guider les activités du Centre au cours des quatre prochaines années. Ce plan repose sur quatre piliers stratégiques, chacun comportant un objectif global, exprimé sous forme de résultat souhaité.

#### **Pilier 1 : Fournir des services de règlement des différends sportifs à la communauté sportive canadienne**

Objectif : Tous les différends soumis au Centre sont traités de manière juste, transparente, rapide et économique.

Les stratégies définies pour réaliser cet objectif consistent à s'assurer que les arbitres et médiateurs qui figurent sur la liste du Centre sont en mesure de fournir des services professionnels en conformité avec la mission du Centre, à optimiser les services de gestion des dossiers, à s'assurer que les règles procédurales sont à jour et conformes, et à accroître les activités des services payants du Centre.

#### **Pilier 2 : Renforcer la capacité de la communauté sportive canadienne à prévenir et régler les différends sportifs**

Objectif : Les parties prenantes ont les ressources et outils nécessaires pour prévenir et régler efficacement les différends sportifs.

Les stratégies définies pour réaliser cet objectif consistent à améliorer l'accès de la communauté sportive canadienne aux ressources de prévention et de règlement des différends sportifs, et à accroître l'engagement et l'interaction des parties prenantes.

#### **Pilier 3 : Mettre sur pied un service d'ombudsperson pour la communauté sportive canadienne**

Objectif : Il existe un service d'ombudsperson impartial et indépendant dans la communauté sportive canadienne.

Les stratégies définies pour réaliser cet objectif consistent à lancer un processus de consultation pour clarifier les besoins et attentes de la communauté sportive, et à évaluer la capacité, le rôle potentiel et l'étendue des services du Centre.

#### **Pilier 4 : Viser l'excellence organisationnelle**

Objectif : Le Centre est un modèle de bonnes pratiques durable, imputable et responsable.

Les stratégies définies pour réaliser cet objectif consistent à optimiser les systèmes, les processus et le capital humain du Centre, à maintenir et diversifier les sources de revenus et à explorer les possibilités de collaboration internationale.

## RAPPORT SUR LES ACTIVITÉS 2016-2017

- Du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 24 février 2017, le Centre a géré au total 45 nouveaux différends, dont un dans le cadre de ses services payants et 17 allégations de violations des règles antidopage. Dix (10) de ces nouveaux dossiers étaient reliés à la sélection des athlètes canadiens en vue des Jeux olympiques et paralympiques de Rio de 2016.
- Le Conseil d'administration a dirigé un processus anticipé de renouvellement de sa liste d'arbitres et médiateurs. Un appel de candidatures a été lancé en novembre 2016 et les nouveaux membres seront nommés suite à leur participation obligatoire à la Conférence des médiateurs et arbitres à Québec en mai 2017.
- La version annotée du Code canadien de règlement des différends sportifs a été mise à jour avec l'ajout des cas jurisprudentiels récents et publiée sur le site Internet du Centre.
- Le Centre a conclu une entente avec la Société québécoise d'information juridique (SOQUIJ) afin que sa jurisprudence soit plus accessible à la communauté juridique, notamment en la faisant répertorier dans d'autres bases de données juridiques générales telles que celle de l'Institut canadien d'information juridique (CanLII).
- Un recueil anonymisé de règlements à l'amiable obtenus en médiation est en cours d'élaboration. Il servira d'outil de référence aux médiateurs du CRDSC et fournira aux parties des exemples de règlements auxquels sont parvenues les parties à d'autres dossiers. Ce nouvel outil sera présenté à la Conférence des médiateurs et arbitres de 2017.
- Un sondage a été réalisé auprès des utilisateurs actuels du Portail de gestion des dossiers du Centre et d'éventuels utilisateurs tiers afin d'établir les paramètres de futures améliorations du système.
- Le Centre a poursuivi ses activités dans la communauté sportive en 2016-2017. Les membres du personnel ont jusqu'à maintenant assisté à 18 conférences et événements de partenaires, dirigé 23 ateliers dont 3 par webinaire, et distribué des publications sur la prévention et le règlement des différends à son kiosque tenu lors de 7 événements.
- Des politiques modèles sur des thèmes tels la discipline, le harcèlement et les conflits d'intérêts sont en cours d'élaboration à titre d'outils de référence que les organismes de sport pourront adapter à leurs propres besoins.
- La structure des comités du Conseil a été modifiée pour refléter les priorités stratégiques du Centre.
- Un comité *ad hoc* a été chargé d'étudier la possibilité de créer un programme d'ombudsperson pour la communauté sportive du Canada. Après consultation de la communauté sportive, le Comité formulera ses recommandations dans un rapport qui sera publié vers la fin de l'exercice financier.
- Une nouvelle Politique de protection des renseignements personnels a été élaborée et approuvée par le Conseil d'administration, afin de réaffirmer l'engagement du Centre à garantir le traitement approprié et légal des renseignements personnels.
- Le Conseil d'administration du Centre a approuvé la création d'un sixième poste permanent à temps plein, dont le rôle consistera notamment à accroître les activités de sensibilisation, à nouer des relations et à établir des partenariats stratégiques.
- Au cours de l'exercice, le Centre s'est conformé à toutes ses obligations législatives et contractuelles.

## Objectifs et initiatives pour 2017-2018

---

### PRIORITÉS STRATÉGIQUES 2017-2018

Les priorités du Centre pour l'exercice 2017-2018 sont notamment les suivantes : (i) continuer à fournir des services de prévention et de règlement des différends sportifs axés sur le client, efficaces et professionnels; (ii) cultiver les relations stratégiques afin d'accroître les interactions et faire mieux connaître ses initiatives en matière de prévention des différends; (iii) créer de nouvelles occasions de collaboration pour mettre des ressources et outils à la disposition des membres de la communauté sportive du Canada afin de les aider à régler efficacement les différends sportifs; (iv) soutenir la communauté sportive dans la mise sur pied d'un service d'ombudsperson; et (v) continuer à exercer une gestion et une gouvernance transparentes et responsables.

En remplissant son mandat législatif, les activités prévues par le Centre pour l'exercice financier 2017-2018 permettent de s'assurer que les deux principales composantes du Centre, le Centre de ressources et le Secrétariat, sont maintenues et améliorées.

L'objectif du Centre de ressources est de fournir des informations et des outils pour aider tous les membres de la communauté sportive à prévenir les différends tout en renforçant la capacité des ONS, OSM et CCM à gérer les différends lorsqu'ils n'ont pu être réglés au préalable. Au cours de l'exercice 2017-2018, le Centre vise à mettre ses ressources en matière d'éducation et de règlement des différends à la portée d'un auditoire plus vaste. Le Centre continuera à rechercher activement des occasions de collaboration avec les organismes de sport aux niveaux national, provincial et territorial, et à les encourager à créer une culture d'équité, d'intégrité et de respect pour tous.

Le Centre continuera à fournir des services professionnels de règlement des différends aux ONS, OSM et CCM, et à les améliorer si nécessaire. Il mettra l'accent sur l'optimisation de ses services de règlement des différends, notamment en intégrant une nouvelle cohorte de médiateurs et d'arbitres, et en effectuant d'importantes mises à niveau de son Portail de gestion de dossiers.

Le Centre poursuivra ses efforts pour la création d'un programme d'ombudsperson qui répond aux besoins et aux moyens de la communauté sportive. Si les recommandations du comité *ad hoc* reçoivent l'appui nécessaire de la communauté sportive, le Centre apportera la collaboration nécessaire pour aider à mettre en place ce service.

Afin d'atteindre l'excellence organisationnelle, le Centre s'appuiera sur ses solides pratiques de gouvernance et d'affaires pour offrir aux autres organismes de sport un modèle à suivre. Ce faisant, il s'acquittera également de son mandat conformément à la Loi et respectera toutes les exigences de son accord de contribution avec le gouvernement du Canada dans la prestation de ses services.

## **OBJECTIFS ET INITIATIVES 2017-2018**

### **Pilier 1 : Fournir des services de règlement des différends sportifs à la communauté sportive canadienne**

#### Initiatives :

- Mener à bien le renouvellement de la liste des arbitres et médiateurs, assurer une orientation et une formation complètes, et revoir le barème de rémunération;
- Offrir des services de règlement des différends sur place lors des Jeux d'été du Canada de 2017;
- Effectuer des mises à niveau du Portail de gestion de dossiers du Centre afin d'améliorer sa fonctionnalité pour les utilisateurs;
- Analyser les données du sondage sur les services du tribunal et formuler des recommandations d'améliorations.

### **Pilier 2 : Renforcer la capacité de la communauté sportive canadienne à prévenir et régler les différends sportifs**

#### Initiatives :

- Accroître le nombre d'activités de sensibilisation lors de conférences et manifestations sportives provinciales et territoriales;
- Élaborer d'autres outils pour aider les parties à mieux comprendre le processus du CRDSC dans les procédures du tribunal ordinaire et du tribunal antidopage;
- Promouvoir l'utilisation des services de facilitation de règlement dans les processus d'appel interne des ONS et OSM;
- Augmenter le recours aux webinaires pour offrir des ateliers de prévention des différends.

### **Pilier 3 : Mettre sur pied un service d'ombudsperson pour la communauté sportive canadienne**

#### Initiatives :

- Continuer à travailler avec Sport Canada dans son étude et son évaluation du rapport qui lui sera présenté par le comité *ad hoc* en 2017.
- Collaborer avec Sport Canada et/ou d'autres parties prenantes afin d'obtenir un financement pour le programme et élaborer un plan de mise en œuvre réaliste.

### **Pilier 4 : Viser l'excellence organisationnelle**

#### Initiatives :

- Parachever et mettre en œuvre le nouveau système de gestion du rendement du personnel du Centre;
- S'assurer que les politiques du Centre sont réexaminées selon un cycle préétabli et mises à jour au besoin;
- Se procurer un espace de bureau suffisant qui correspond à la récente expansion du Centre;
- Lancer un programme pilote pour l'utilisation sous licence du Portail de gestion de dossiers par des tiers;
- Créer de nouveaux outils de marketing pour promouvoir les activités liées aux services rémunérés du Centre;
- Vérifier que les politiques du Centre sont conformes à la Loi, à ses règlements administratifs ainsi qu'à toutes ententes dont le Centre est signataire.

## BUDGET 2017-2018

Conformément aux objectifs et aux activités planifiées pour 2017-2018, le budget total proposé pour cet exercice financier est de 1 300 000 \$ et est réparti comme suit :

ADMINISTRATION	130 000
GOUVERNANCE	45 000
LANGUES OFFICIELLES	53 000
OPÉRATIONS	532 000
RESSOURCES HUMAINES	540 000
<b>DÉPENSES TOTALES</b>	<b>1 300 000</b>
FINANCEMENT DEMANDÉ À SPORT CANADA	1 300 000

### RÉPARTITION PAR BLOC DE FINANCEMENT

