



Gérer ses différends à l'interne

Partie 1 pas Julie Duranceau

novembre 2005

Tel que le dicte la *Loi favorisant l'activité physique et le sport* (2003, ch. 2), le Centre de règlement des différends sportifs du Canada (CRDSC) «[...] a pour mission de fournir à la communauté sportive un service pancanadien de règlement extrajudiciaire des différends sportifs ainsi qu'une expertise et une assistance en la matière. » Pour certains, un tel énoncé est interprété comme un transfert de responsabilité de la gestion des différends, de l'interne vers le CRDSC. Pour le CRDSC, cet énoncé législatif signifie plutôt qu'il a un devoir de supporter les membres de la communauté sportive dans le cadre de la gestion de leurs différends afin que ces derniers puissent bénéficier de modes de résolution des conflits répondant à leurs besoins. En effet, le CRDSC n'a pas été créé pour écarter les processus de gestion des différends internes mais plutôt pour les compléter.

Pourquoi gérer ses différends à l'interne?

Pour en tirer des leçons

Les différends font partie de notre quotidien. La gestion interne de ces différends vous amènera à questionner certaines règles ou procédures ambiguës au sein de votre organisation. Ces réflexions et remises en question vous permettront d'améliorer l'ensemble de la gestion de votre organisation. Profitez de l'opportunité provoquée par un différend pour tirer les leçons qui s'imposent. Et si ces dernières ne sont pas évidentes à saisir, le personnel du CRDSC se fera un plaisir de vous assister afin que vous et votre organisation puissiez extraire le meilleur de cette situation.

Pour éviter le pire

Les différends surgissent fréquemment. Si ils sont contrôlés dès leur apparition, ils ne prennent pas des proportions démesurées et peuvent donc être réglés plus efficacement. Agir rapidement et uniformément dès l'apparition d'une situation problématique ou potentiellement problématique permet ainsi un meilleur contrôle des avenues de résolution possibles. D'un autre point de vue, attendre qu'un différend soit assez «sérieux» pour être transféré à l'externe permet souvent à beaucoup d'autres sources conflictuelles de se développer entre-temps, ce qui aurait pu être évité si le problème avait été adressé dès les premiers signes.

Comment gérer 6 conseils pour les gestionnaires de conflits

Note- Veuillez vous référer à la section Quelques Ressources Disponibles pour obtenir une liste d'informations et outils qui vous permettront de mettre en application les conseils suivants.

1. Informez-vous concernant les différents modes de résolution de conflits

On ne s'improvise pas expert en résolution de conflits: certains individus y consacrent même leur carrière. En effet, il existe différents modes de gestion des différends (la négociation, la facilitation, la médiation, l'arbitrage, etc.) et l'application de chacun d'eux implique une certaine connaissance des règles y afférentes. Bien que l'expertise des administrateurs et employés des organisations sportives se déploie habituellement dans d'autres sphères de leur travail, il est souhaitable que ces membres se familiarisent avec ces différents modes de règlement des différends afin de maximiser leur efficacité lorsque requis.



2. Élaborez un système de gestion des conflits répondant aux besoins de votre organisation

Comme pour le sport, la maîtrise de la gestion des conflits s'acquiert avec la pratique. Pour acquérir une telle expérience, il est préférable de se baser sur des règles et procédures claires et définies. En effet, il est très difficile d'évaluer nos performances et de s'améliorer si les paramètres manquent de constance. Conséquemment, il est fortement recommandé d'élaborer des règles de gestion des conflits, telle une politique d'appel, qui répondent à la réalité et aux besoins de votre organisation et dont l'application répétée vous permettra d'acquérir l'expérience recherchée.

3. Assurez-vous de l'autorité du gestionnaire du conflit

La notion «d'autorité» réfère à la règle suivante: l'individu ou les individus qui gèrent un conflit doivent avoir obtenu cette position conformément aux règlements applicables au sein de votre organisation ou à une entente signée par les parties à cet effet. En l'absence d'une telle autorité, l'entente ou la décision qui met un terme au conflit n'est pas valide et ce, malgré le fait que le reste du processus a pu être très bien respecté.

4. Assurez-vous de la neutralité du gestionnaire du conflit

Aucune partie ne souhaite voir son différend ou sa position jugée par un individu ayant un parti pris ou pouvant potentiellement en avoir un. La règle de la neutralité ne pose pas de problème lorsque son application est évidente (exemple: le gestionnaire du conflit est le père de l'athlète impliqué) mais devient souvent problématique lorsqu'il est question de potentiel de conflit d'intérêt. Lorsqu'une telle ambiguïté survient et que les faits entourant le conflit rendent la nomination d'un autre gestionnaire compliquée, il est préférable de l'adresser avec les parties. Celles-ci pourront alors donner leur accord en toutes connaissances de cause ou vous aider à trouver des solutions alternatives.

5. Assurez-vous que toutes les parties soient entendues

Cette règle est primordiale: un règlement de conflit juste et équitable ne survient que si les parties ont toutes eu des chances équivalentes de faire valoir leur position. Voici quelques suggestions afin de vous guider dans l'application de cette règle :

- Chacune des parties doit avoir une idée claire des allégations soulevées par les autres parties : il est impossible de se défendre adéquatement si on ne sait pas à quoi il faut répondre.
- Chacune des parties doit avoir en sa possession toute l'information pertinente et disponible dès que possible. Ceci inclut les règlements et contrats applicables ; les courriels, lettres ou autres communications; les décisions ; la liste des éléments de preuve (documents, témoignages, photos, vidéos, etc.). Pour s'assurer que cette information est mise à la disposition de toutes les parties en temps opportun, le gestionnaire de conflit peut préparer une liste desdites informations en sa possession et la partager avec les parties. Ce processus peut être répété autant de fois que requis par les circonstances.
- Chacune des communications concernant le dossier doit être envoyée en même temps à toutes les parties et une confirmation de réception est recommandable.
- Chacune des parties doit pouvoir répondre aux allégations de l'autre dans le même délai et aux mêmes conditions.

6. Offerz un suivi aux parties

Un conflit prend rarement fin avec la décision ou l'entente qui en clôt le débat. Conséquemment, la gestion d'un différend doit idéalement dépasser le cadre réglementaire qui la circonscrit et permettre de fournir un certain support aux parties dans «l'aprèsconflit» soit dans l'application de la décision ou de l'entente, ou encore dans l'absorption de tout le processus qui vient de se dérouler. En effet, gérer un conflit d'une manière structurée ne signifie pas qu'on en évacue la portion émotive. Certaines parties sortent de ce processus ébranlées, et ce à juste titre. Il est recommandé d'adresser ce vécu avec elles car ce suivi permettra à votre organisation de



constater les forces et les faiblesses du mode de résolution de conflit utilisé et d'apporter les modifications qui s'imposent afin d'enrichir votre expérience d'autant.

Quelques ressources disponibles

- **Du personnel qualifié** pour discuter avec vous et vous guider vers les ressources disponibles : 1-866-733-7767 / info@adrspored.ca
- **De nombreuses publications et références** disponibles au www.adrspored.ca dans la section «Centre de ressources - Banque de Doctrine», dont des livrets publiés par le Centre pour le Sport et la Loi Inc. concernant la gestion interne des différends
- **Des décisions arbitrales et Sommaires de Cas** imagés disponibles au www.adrspored.ca dans la section « Banque de Jurisprudence »
- **Des guides d'information sur les sélections et les brevets**, une **Trousse de politiques d'appel** et un **répertoire de politiques d'appel** de fédérations sportives disponibles au www.adrspored.ca dans la section «Centre de ressources»
- **Des modèles d'ententes de médiation et d'arbitrage** disponibles au www.adrspored.ca dans la section «Centre de ressources»
- **Des ateliers de formation et programmes universitaires** en résolution de conflits. Veuillez communiquer avec le personnel du CRDSC pour de plus amples informations au sujet de ces cours : 1-866-733-7767 / info@adrspored.ca