



# Gestion des différends au niveau de l'ONS/OSM

Par Paul Denis Godin, médiateur

Juin 2011



Les organismes nationaux de sport (« ONS ») demandent parfois conseil au CRDSC pour minimiser ou dénouer des conflits avant d'en arriver au point où ils devront être soumis au CRDSC. Le vieux dicton selon lequel « il vaut mieux prévenir que guérir » prend tout son sens dans le contexte de la résolution de conflits et, dans cet article, nous allons examiner plusieurs stratégies de prévention qui peuvent réduire le nombre et la gravité des différends au niveau de l'ONS. La première de ces stratégies s'applique au niveau systémique de l'ONS, la deuxième préconise une approche d'ordre général et la dernière est valable à un niveau plus personnel et vise des différends individuels.

## Stratégie 1 : Établir des critères clairs et justes pour l'octroi de brevets et la sélection d'équipe

Un type courant de plainte, au CRDSC, provient d'athlètes qui contestent les critères pour l'octroi de brevets ou la sélection des membres d'une équipe, car ils estiment que ces critères manquent de clarté ou sont biaisés (ou encore qu'ils ont été appliqués de façon indue, et dans ce cas les stratégies 2 et 3 ci-dessous peuvent être plus indiquées).

Il y a plusieurs mesures préventives que les ONS peuvent prendre pour réduire grandement le risque que les critères établis ne fassent l'objet de contestations. Pour la sélection d'équipes, souvent les critères ne dépendent pas uniquement des ONS, mais également d'organismes externes comme les comités organisateurs, les fédérations internationales et les organismes services multisports (p. ex., dans le cas des Jeux olympiques : le Comité organisateur des Jeux, la FI, le CIO et le COC). Ces organismes externes peuvent également avoir un droit de regard. La taille de l'équipe canadienne peut dépendre de divers facteurs externes sur lesquels les ONS n'ont aucun contrôle, comme par exemple les résultats obtenus lors de la dernière saison.

Les ONS ont la responsabilité de connaître tous les critères externes et d'établir leurs propres critères pour permettre de sélectionner de manière juste les bons athlètes pour former leurs équipes. Cette responsabilité est valable également pour les critères d'octroi de brevets. Le CRDSC a publié une brochure très utile qui donne des conseils aux ONS pour établir des critères clairs et justes, sous le titre de « Critères de sélection pour les grandes manifestations sportives : Lignes directrices et conseils », et qui précise quels organismes externes interviennent pour la plupart des grands Jeux.

Tout d'abord, il importe de se demander comment élaborer des critères justes qui permettront de réaliser les objectifs de l'ONS et de minimiser les risques de différends lors de la sélection finale. Il peut arriver, dans certains cas, que le mandat de l'ONS ne soit pas de sélectionner les *meilleurs* athlètes, mais plutôt de sélectionner la meilleure *équipe* ou les athlètes les plus prometteurs pour l'avenir. Le CRDSC recommande la démarche suivante, en quatre étapes :

1. **Contexte et recherche** - Repérez les organismes externes qui ont une incidence sur l'admissibilité des athlètes, les délais à respecter, les autres conditions qui influent sur la sélection (la citoyenneté par exemple), les critères minimums appropriés pour le sport et l'événement en question, et la période de qualification. La base de données de décisions du CRDSC sur des dossiers relatifs à la sélection d'équipes ou l'octroi de brevets peut être utile à consulter, ainsi que les expériences antérieures de l'ONS elle-même dans ce domaine.



2. **Développement** - Confiez à une équipe de l'ONS, qui a l'expertise nécessaire et un mandat approprié, la tâche d'élaborer en détail le processus de sélection, en tenant compte des critères externes, des objectifs de l'ONS et des politiques de l'ONS (notamment les ententes de l'athlète) doit être confiée à une équipe de l'ONS. Les autres parties prenantes devraient participer dès le début de ce processus. Plus il y aura de personnes (qui ont des perspectives différentes) qui examineront la conception des critères, plus il sera probable que les éventuels problèmes soient relevés. Les athlètes, les entraîneurs, les administrateurs et autres intéressés verront tous les critères d'un œil différent. Les leçons tirées d'erreurs que votre ONS ou d'autres ONS ont peut-être commises par le passé pourront par ailleurs vous aider à éviter certains pièges. Prenez la peine d'obtenir les commentaires des intéressés dès le début, à la fois pour avoir leur approbation et améliorer les critères de sélection.

Lors d'une consultation d'athlètes en 2007, il est ressorti que la plupart d'entre eux n'étaient pas consultés lorsque leurs ONS établissent leurs critères. Les athlètes déploraient cette situation et estimaient qu'ils pourraient apporter une précieuse contribution en donnant leur point de vue sur les besoins et droits des athlètes, et également en aidant à communiquer les décisions au bassin d'athlètes plus étendu.

Réduisez au minimum les critères subjectifs et autres critères qui pourraient être sources de partialité, réelle ou perçue (notamment en accordant trop de poids à l'opinion d'un entraîneur lorsque celui-ci a eu des relations de travail avec les athlètes individuels). Lorsque des critères subjectifs sont nécessaires, utilisez-les de manière à réduire au minimum les possibilités de partialité (p. ex. en confiant les décisions à un comité de plusieurs entraîneurs plutôt qu'à un seul). Tenez compte des risques qui peuvent avoir une incidence sur le processus de sélection (tels que des blessures, des conflits d'horaires, les répercussions du coût de participation à certaines manifestations) et traitez chacun d'eux en conséquence.

3. **Validation** - Testez les critères élaborés de différentes manières avant de les mettre en vigueur. En faisant un essai pour savoir comment les résultats seront calculés (p. ex. en prenant les résultats de l'année passée), vous pourriez détecter d'éventuelles difficultés. Demandez à des parties neutres et à des parties intéressées (athlètes, entraîneurs, etc.) de revoir les critères et de vous faire part de leurs commentaires. Répondez aux opinions reçues, même si vous ne les reprenez pas (afin que les parties consultées sachent que leurs préoccupations ont été prises en compte). Soyez disposés à faire les modifications appropriées après avoir reçu les commentaires, car il est rare que des critères soient parfaits du premier coup.

4. **Communication et mise en œuvre** - Lorsque les critères sont en place, l'ONS doit prendre des mesures pour informer en temps opportun ses athlètes de haute performance de ces critères. Les athlètes et entraîneurs ont, quant à eux, la responsabilité de se renseigner sur les critères, en temps opportun, afin de pouvoir établir leurs programmes d'entraînement et de compétitions en conséquence. Communiquez par divers moyens (Internet, brochures, réunions) et prévoyez des occasions de répondre aux questions. Faites traduire les documents, communiquez-les de manière efficace aux auditoires cibles (visez très large, afin d'éviter que certaines parties ne soient pas au courant). Informez immédiatement les parties si les critères sont modifiés en cours de route (les athlètes devront adapter leurs plans).

Mettez en œuvre les critères de manière juste et en conformité avec le plan. Annoncez les résultats clairement et prévoyez une occasion de répondre aux questions de manière franche et sincère (voir Stratégie 2).

Enfin, apprenez de vos expériences et adaptez vos critères pour l'année à venir afin de



résoudre toute difficulté qui pourrait s'être posée. Je vous recommande fortement la brochure « Critères de sélection pour les grandes manifestations sportives », que vous trouverez sur le site Internet du CRDSC. En suivant les étapes qui y sont décrites (ainsi que d'autres que vous avez mises au point au fil des années) vous contribuerez à réduire au minimum la probabilité et la gravité des différends liés à la sélection des équipes et à l'octroi des brevets.

### **Stratégie 2 : Bien communiquer pour gérer les conflits**

De nombreux différends soumis au CRDSC sont le résultat de tensions et de méfiance exacerbées entre les parties, dues à des problèmes de communication (absence de communication, réponses tardives, communication d'informations incomplètes, ton défensif ou agressif des communications).

Lorsque des athlètes sont mécontents d'une décision d'un ONS qui leur est défavorable, l'ONS est souvent considéré comme l'ennemi, comme un obstacle à la réalisation de leurs objectifs. Or il se peut que l'athlète ne connaisse pas le raisonnement qui a abouti à cette décision, ni les efforts déployés par l'ONS pour résoudre le problème. Lorsque les gens ne sont pas d'accord avec des décisions de fond (p. ex. qui fera partie d'une équipe), ils compensent souvent le manque d'information en faisant des suppositions négatives (« ils n'ont pas pris en compte mes résultats de l'année passée »), alimentées par une bonne dose de méfiance (« le décideur est un ami de l'entraîneur de l'autre athlète... »).

De la même façon, la réaction instinctive des ONS est souvent de défendre et de justifier la décision qui a été prise. Cette réaction peut paraître agressive ou froide à l'athlète qui reçoit la mauvaise nouvelle, et également donner l'impression que l'ONS resserre les rangs et refuse toute discussion (c.-à-d. que l'ONS se préoccupe moins d'obtenir le « bon résultat » selon le mérite, que de défendre sa décision initiale).

Une communication claire et franche lorsque survient un problème ne fera peut-être pas disparaître le problème, mais réduira considérablement le niveau de tension et, dans certains cas, parvenir à régler la question qui se pose ou éviter une procédure d'appel. Lorsque les athlètes ne comprennent pas clairement ce qui s'est passé, ils peuvent avoir l'impression qu'un appel formel sera la seule façon de le savoir (ce qui est source de stress et exige du temps et des efforts de toutes les parties, car souvent il faut agir très rapidement avant une échéance). Pensez au voyageur qui se trouve sur le tarmac de l'aéroport, en attendant un décollage qui est sans cesse retardé. Les mauvaises compagnies aériennes abandonnent leurs passagers à leurs propres conjectures, ce qui ne fait qu'attiser leur irritation. Les bonnes compagnies aériennes font des annonces régulièrement pour expliquer la situation. Les gens tenus dans l'ignorance ont tendance à être plus en colère. Une mauvaise communication ne fait qu'aggraver un problème déjà difficile. Dans bon nombre de cas qui m'ont été soumis au fil des années, une question secondaire, qui souvent prenait une ampleur telle qu'elle finissait par éclipser la question de fond initiale, concernait « la manière dont j'ai été traité » par l'autre partie. Il est tout à fait possible d'éviter cette question secondaire.

Voici un exemple de situation qui démontre l'intérêt d'une bonne communication. Les athlètes affectés avaient appris pour la première fois, au niveau du CRDSC, que le plus grand obstacle pour sélectionner l'équipe souhaitée ne dépendait pas du tout de l'ONS lui-même, mais découlait d'exigences d'un organisme de sport international et du tournoi lui-même, qui avait lieu à l'étranger. Les athlètes ne savaient pas que les dirigeants de l'ONS avaient communiqué avec diverses parties prenantes de ces organismes externes pour avoir plus de souplesse et avaient entrepris des démarches pour que tous les athlètes affectés puissent être admis dans



l'équipe. Lorsque cette explication a été donnée, la dynamique entre les parties a changé et elles se sont efforcées de résoudre le problème. Si bien qu'elles ont trouvé une solution mutuellement acceptable qui a permis de faire admettre tous les athlètes dans l'équipe, sans nécessiter un arbitrage qui aurait donné un résultat avec des gagnants et des perdants.

Lorsqu'un problème survient, du côté de l'ONS, prévenez toutes les parties affectées en temps opportun et expliquez-leur clairement la situation. Toute décision ayant des répercussions négatives soulève nécessairement des questions. En prévoyant une occasion de répondre aux questions, vous contribuerez à diminuer les tensions et à créer des conditions propices à une discussion rationnelle pour tenter de résoudre le problème (voir Stratégie 3). Vous devriez également être prêts à fournir des éléments de preuve objectifs (p. ex. les procès-verbaux de réunions) étayant vos affirmations, pour dissiper le voile de méfiance que suscitent habituellement les décisions. Ne vous sentez pas visé personnellement. Vous savez très bien ce qui s'est passé, alors que ce n'est généralement pas le cas des athlètes. Inspirez-leur confiance en fournissant des preuves, afin qu'ils n'aient pas à vous croire sur parole. Ils apprécieront cette attitude.

Les athlètes, pour leur part, doivent admettre que parfois leurs ONS ont à prendre des décisions difficiles. Il peut arriver qu'il n'y ait qu'une seule place libre dans une équipe et que quelqu'un doive décider à qui elle sera attribuée. Si vous ou vos représentants vous en prenez aux décideurs de façon agressive et en public, rappelez-vous que vous travaillez peut-être contre votre propre objectif, qui est de faire modifier la décision. Lorsque les gens se sentent attaqués, ils ont tendance instinctivement à se défendre (le problème prend dès lors une dimension personnelle) et sont moins disposés à vous aider. En faisant des attaques personnelles, il est rare que l'on obtienne la souplesse voulue et l'on risque de ternir l'image publique du sport ou de l'équipe. Les sorties publiques pourraient également se retourner contre vous lorsque tous les faits seront connus. Obtenez d'abord une explication complète. Il se peut que la décision soit fondée sur des raisons légitimes que vous ignorez peut-être. Et si vous n'êtes pas d'accord, vous pouvez exprimer votre désaccord au personnel de l'ONS de manière respectueuse, et mettre ainsi de votre côté toutes les chances que l'ONS coopère en réexaminant la décision.

La création d'une base commune d'informations contextuelles sur l'objet du différend aide à atténuer les tensions et peut changer réellement les perspectives des gens. Le fait de partager des informations n'engage pas qui que ce soit à adopter une ligne de conduite particulière, mais augmente les chances que les prochaines mesures qui seront prises soient appropriées. Cette approche prépare le terrain également pour résoudre le problème efficacement (voir Stratégie 3).

### **Stratégie 3 : Soyez créatifs pour trouver des solutions à un problème**

Lorsqu'un différend éclate, une approche conjointe pour résoudre le problème qui se pose peut contribuer à préserver, voire à renforcer la confiance, et aboutir à des solutions créatrices acceptables pour toutes les parties affectées. En se concentrant uniquement sur les « droits » on risque de placer les parties dans des positions antagonistes qui conduiront à un résultat où il y aura un gagnant et un perdant (un athlète ira à la manifestation et l'autre restera chez lui).

Commencez par définir les *intérêts* des parties (leurs désirs, besoins et préoccupations). Déterminez ce que les parties affectées veulent réaliser, et pourquoi ces objectifs sont si importants pour elles. Il y a lieu également de comprendre ce qui les préoccupe (par exemple, quelles sont les conséquences négatives de la décision pour elles). Lorsqu'une partie s'oppose à une solution, c'est souvent parce que ses objectifs n'ont pas été réalisés ou que ses préoccupations n'ont pas été prises en compte.



Approfondissez la position initiale que les gens défendent généralement pour commencer. Ainsi, un athlète peut soutenir tout simplement qu'il « mérite de faire partie de l'équipe », mais il peut y avoir de nombreux objectifs ou préoccupations derrière cette réponse. Il se peut que ce soit pour lui la dernière compétition où il pourra se qualifier en vue de Jeux olympiques. Peut-être veut-il se mesurer à certains adversaires précis. Ou peut-être est-ce simplement l'endroit où la compétition se déroulera qui l'intéresse. De même, du côté de l'ONS, le refus de sélectionner l'athlète peut avoir diverses raisons (manque de fonds pour envoyer davantage d'athlètes, restrictions externes de la FI, un désir de développer des athlètes plus jeunes, etc.)

Une fois que l'on a compris les objectifs et préoccupations des parties des deux côtés, on peut commencer à élaborer des options qui pourraient répondre aux intérêts de toutes les parties. Proposez toutes sortes d'idées et voyez lesquelles pourraient fonctionner. Lorsqu'une idée se heurte à une résistance, demandez pourquoi elle ne pourrait pas fonctionner. Une fois que vous avez compris les raisons sous-jacentes, essayez de la modifier un peu pour voir si vous pouvez trouver une solution aux réserves soulevées (par exemple, si l'ONS ne peut envoyer

d'avantage d'athlètes uniquement en raison des coûts, peut-être l'athlète pourrait-il assumer ses propres coûts). Un athlète a peut-être besoin du revenu mensuel que procure un brevet pour payer son entraînement jusqu'aux Jeux olympiques. S'il n'est pas possible d'obtenir un brevet pour l'athlète, l'ONS pourrait peut-être s'arranger pour lui fournir un entraînement gratuitement. L'athlète et l'ONS ont tous les deux intérêt à ce que l'athlète obtienne une bonne performance aux Jeux olympiques. Concentrez-vous sur l'aspect positif pour chaque partie, et non pas uniquement sur les réponses évidentes fondées sur les droits, où il y a un gagnant et un perdant.

Il est souvent plus facile de trouver une solution à un problème qu'on ne pourrait le croire au début. Même des questions qui de prime abord ne semblent avoir que des solutions avec un gagnant et un perdant peuvent se résoudre de diverses manières. Un différend au sujet d'un brevet, par exemple, a été réglé non pas par arbitrage, mais grâce à une entente de partage des avantages rattachés au brevet (p. ex., il peut arriver qu'un athlète ait besoin du revenu mensuel mais pas de la remise des droits de scolarité).

De même, dans un cas qui portait sur la sélection des membres d'une équipe, les athlètes en question ont accepté de s'en remettre à une solution un peu plus vieux jeu pour résoudre la question, que les arguments juridiques. Une confrontation sportive « mano a mano » a été organisée pour déterminer le vainqueur. Si un athlète d'expérience, plus âgé, souhaite aller aux Jeux olympiques une dernière fois, mais que l'entraîneur estime qu'il n'a plus vraiment sa place au sein de l'équipe, peut-être pourrait-on quand même lui proposer d'aller aux Jeux olympiques à un autre titre (entraîneur, mentor, agent RP) et lui permettre ainsi d'apporter une contribution positive et de faire quand même partie de « l'équipe ».

### **Dernières réflexions**

Bien des différends peuvent être évités à un stade précoce, si l'on prend la peine d'élaborer et de mettre en œuvre soigneusement les critères de sélection. Et si malgré tout des différends éclatent, en communiquant efficacement, dans un climat de respect et de confiance, vous pourrez trouver des solutions qui répondront aux besoins des gens et qui seront plus satisfaisantes et avantageuses que des solutions fondées strictement sur les droits. ■