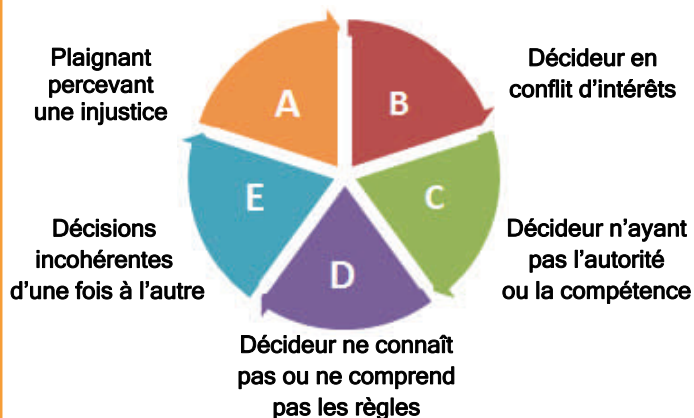




12 stratégies pour minimiser les différends dans votre organisme

Pour s'assurer que l'organisme fonctionne de manière juste et équitable, il est essentiel de respecter certains principes de base d'une bonne gouvernance et créer un environnement harmonieux pour réduire les risques de conflits et de différends. Pour ce faire, il est utile de connaître et de comprendre certaines causes courantes de différends au sein des organismes de sport. En étant sensibilisé aux situations qui sont souvent sources de différends, vous serez en meilleure position pour éviter qu'elles ne se produisent.

Les causes de différends les plus courantes apparaissent dans le diagramme suivant :



Ces causes peuvent être mitigées ou éliminées par la mise en place de pratiques de gestion exemplaires, qui sont présentées ici comme 12 stratégies que peut adopter votre organisme comme mesures préventives. Comme illustré à la page suivante, chacune de ces

stratégies cible une ou plusieurs sources de différends, et ensemble elles servent de protection afin de prévenir ces différends potentiels d'éclater.

1. Lorsque les processus décisionnels d'un organisme ne sont pas clairs et transparents, il est facile pour les membres de conclure à une injustice si la décision leur est défavorable. Afin de réduire les risques, il est important d'avoir un **processus décisionnel clair, bien fondé, juste et transparent** qui permettra de préciser qui prendra quelles décisions, ainsi que l'étendue de son autorité ou sa discrétion, et permettra une prise de décision fondée sur des faits qui sont défendables, s'il y a contestation.

2. Le respect des **principes fondamentaux de la justice naturelle** est essentiel : (1) le droit d'être entendu (de présenter sa cause et de pouvoir répondre aux allégations faites par les autres), et (2) l'impartialité (une décision rendue par des individus indépendants ayant pris en considération toute la preuve présentée).

3. Une **politique claire concernant les conflits d'intérêt** rassurera les membres que les décisions rendues au nom de l'organisme ne sont pas influencées par des intérêts privés ou personnels. Cette politique fournira aussi aux membres des directives claires afin de leur permettre d'identifier et/ou de déclarer un conflit d'intérêt, et une procédure pour se retirer volontairement du processus décisionnel sans craindre de répercussions.

4. La structure de votre organisme devrait rassurer ses membres que les processus décision- *(suite page 2)*

Dans cette édition :

La conférence du CRDSC 2013 - Un partenariat empreint de succès	3
Le CRDSC aux Jeux du Canada / Activités du CRDSC	4



12 stratégies pour minimiser les différends dans votre organisme (suite)

(suite de la page 1)

nels sont objectifs. Toutefois, certains **mécanismes de contrôle et d'approbation relevant de plusieurs individus** pourront être tout de même être implantés afin d'aider à réduire les probabilités de partis pris. Par exemple, soumettre des décisions importantes à la révision ou l'approbation d'une autorité supérieure (une décision par un comité devant être entérinée par le conseil; une décision d'un entraîneur devant être approuvée par un comité de haute performance, etc.), ou encore attribuer un pouvoir décisionnel à un groupe d'individus (comité ou conseil) plutôt qu'à une seule personne.

5. Rendre des décisions respectueuses et conformes aux politiques et aux règlements préétablis de l'organisme est une façon efficace d'atténuer les risques que les décisions soient présumées être empreintes de manque d'objectivité. Même si une perception de conflit d'intérêt était soulevée, la décision est plus défendable si elle constitue une application conforme de la politique ou du règlement. Chaque politique ou règlement devrait identifier clairement qui (p.ex. président, entraîneur-chef, comité de discipline, conseil d'administration, etc.) a l'autorité de rendre certaines décisions.

6. La corrélation entre les responsabilités et les connaissances permet d'assurer que les décisions sont rendues par des personnes qui sont qualifiées pour les prendre. Les postes de décideurs sont mieux confiés à des personnes qui possèdent les connaissances et l'expertise suffisantes pour s'acquitter des tâches associées à ce poste.

7. Toute personne amenée à prendre des décisions au nom d'un organisme devrait avoir reçu au moins une formation de base afin de bien connaître son rôle et ses responsabilités en plus d'être familier avec les politiques et règlements qui s'appliquent. Une partie de cette orientation devrait porter sur les limites de l'autorité de cette personne, afin d'identifier clairement les questions qui relèvent de l'autorité ou de la compétence d'une autre personne ou d'un autre comité.

8. Lorsqu'une politique est ambiguë (manque de clarté), incomplète (laissant trop de place aux sous-entendus) ou incohérente (qui se contredit d'une clause à une autre), il y a un plus grand risque de confusion et de dissension. Malgré toutes les bonnes intentions du décideur, il est possible que sa décision soit contestée simplement parce que d'autres membres interprètent la politique ou le règlement différemment. C'est donc pourquoi il est important d'avoir des **politiques bien rédigées**.

9. La communication et l'interprétation des politiques de votre organisme est essentielle pour que les décideurs et les membres concernés connaissent non seulement la teneur d'une politique, mais aussi son intention. Dans une situation où la politique manque de clarté, il sera plus facile pour le décideur de l'interpréter correctement s'il comprend l'essence de la règle. De la même façon, les membres seront aussi moins enclins à contester les décisions s'ils savent comment et pourquoi elles ont été prises.

10. Afin d'assurer une certaine fluidité ou stabilité lorsque de nouveaux administrateurs se joignent au conseil, il est essentiel d'avoir un **plan de transition** (suite page 3)



Dates à retenir :

- **13 juin** : Séance d'orientation pour les directeurs de Solution Sport d'AthlètesCAN, de concert avec le CCES (Ottawa, ON);
- **17-18 juin** : Marie-Claude Asselin, directrice exécutive, sera conférencière au Forum international sur la résolution de conflits en ligne (ODR Forum), pour présenter le Portail de gestion de dossiers du CRDSC lors d'une séance intitulée « ODR: Beyond eCommerce » (Montréal, QC);
- **13-14 septembre** : Présence au Forum d'AthlètesCAN;
- **20-22 septembre** : Présence à la conférence d'Officiels sportifs Canada (Ottawa, ON).



La conférence du CRDSC 2013 - Un partenariat empreint de succès

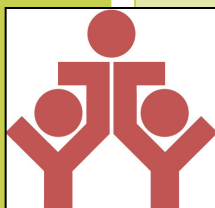
La Conférence des arbitres et médiateurs du CRDSC de 2013, organisée à Halifax, en Nouvelle-Écosse, présentait une nouveauté intéressante cette année : un partenariat avec l'ADR Atlantic Institute (ADRAI) pour offrir la partie publique de la conférence. Ce partenariat a permis d'offrir un programme d'une journée entière et d'attirer un nombre record de participants.

Ce genre de partenariat avec des associations régionales comme l'ADRAI aide non seulement à promouvoir le travail du CRDSC au sein de la communauté juridique des régions, il fournit également une excellente occasion de tisser des liens et de partager avec d'autres professionnels du règlement extrajudiciaire des différends (RED) et de stimuler l'intérêt pour le RED sportif dans

les régions. Cette année, la conférence aura permis aux arbitres et médiateurs praticiens de se renseigner davantage sur l'arbitrage et la médiation dans le contexte particulier du sport ainsi que de rencontrer les représentants d'organismes sportifs provinciaux pour discuter des besoins spécifiques de la communauté sportive en matière de prévention et règlement des différends. Le RED et la technologie, les parties non représentées et le rôle de la formation d'arbitrage, la viabilité du mécanisme de méd-arb sont quelques-uns des sujets abordés au cours de la partie publique de la conférence de 2013.

Le CRDSC souhaite renouveler l'expérience et étudiera les possibilités de partenariat dans les villes qui accueilleront la conférence dans les prochaines années. ■

« Le partenariat a certes excédé nos attentes. Le nombre de membres et non-membres venus de partout au Canada a dépassé nos prévisions et le programme a présenté aux participants des approches à la pratique de la médiation et de l'arbitrage stimulantes, modernes et en évolution. Cette conférence a permis aux participants de mieux comprendre ce qui est possible dans le monde du RED appliqué et je serai heureux de renouveler cette expérience à l'avenir! Merci au Conseil du CRDSC, qui a pris l'initiative de former ce partenariat. »



Andrew D. Butt, Médiateur agréé
Président, ADR Atlantic Institute

« Au nom du Conseil d'administration national et des membres de l'Institut d'arbitrage et de médiation du Canada (IAMC), je voudrais féliciter les organisateurs de la Conférence des arbitres et médiateurs du CRDSC de 2013, qui s'est déroulée à Halifax, en Nouvelle-Écosse, ainsi que les participants à la Conférence, pour cet événement exceptionnel. L'événement a été marqué par une excellente collaboration à tous les égards et il était clair, dans toutes les sessions auxquelles j'ai assisté, que le CRDSC et l'IAMC partageaient les mêmes intérêts et les mêmes idées. J'espère que ce n'est que le début d'une relation de travail plus étroite entre nos communautés. »

Jim Musgrave, c.r., Médiateur agréé
Président, Institut d'arbitrage et de médiation du Canada

(suite de la page 2) permettant un bon **transfert d'information** entre les administrateurs sortants et les nouveaux élus (par exemple, une charte prévoyant des chevauchements de mandats ou l'existence d'un poste de président-sortant). Un bon processus de transition et l'orientation des nouveaux administrateurs permettra plus de cohérence dans les décisions rendues par et au nom de l'organisme.

11. Le livre de minutes est un outil essentiel pour le transfert d'information entre les administrateurs qui se succèdent. Chaque conseil ou comité devrait tenir son **livre de minutes** très assidument et y référer aussi souvent que nécessaire pour assurer une cohérence dans ses décisions. À moins de consciemment vouloir chan-

ger une pratique qui apparaît déraisonnable ou désuète pour les nouveaux décideurs, les décisions antérieures devraient à tout le moins être connues et prises en considération.

12. Un organisme doit voir à la bonne **conservation des archives**, non seulement à des fins de conformité fiscale ou légale mais aussi afin de permettre une continuité dans ses décisions. Par exemple, si le code de conduite prévoit la mise en place d'un comité de discipline, toutes les décisions antérieures de ce comité devraient être disponibles pour consultation par les membres actuels de ce comité. Cela permettra d'assurer que les interprétations du code de conduite soient cohérentes lorsqu'appliquées à des situations semblables. ■



ADMINISTRATEURS SORTANTS



Le 12 juillet, quatre administrateurs du CRDSC termineront leur second et dernier mandat au Conseil d'administration du CRDSC. Au cours des six dernières années, Anne Benedetti, Clayton Miller, Aimable Ndejuru et Carla Qualtrough ont consacré leur temps, leur énergie et leur expertise à l'organisation, et leur passion pour le sport et pour le règlement extrajudiciaire des différends a eu des effets inestimables sur le Centre. Merci tout spécialement à notre présidente du conseil des trois dernières années, Carla Qualtrough, pour son soutien et son engagement continu, qui ont contribué à la croissance du Centre. ■



MERCI!!

Le CRDSC aux JEUX DU CANADA



Conformément à son partenariat avec le Conseil des Jeux du Canada, le CRDSC sera chargé d'offrir des services de règlement extrajudiciaire des différends sur place durant les Jeux du Canada qui auront lieu à Sherbrooke (QC) du 2 au 17 août 2013.

Chaque athlète participant aux Jeux se verra remettre une copie de l'édition spéciale de la brochure « Droits et responsabilités : prévention et règlement des différends pour les athlètes canadiens ».

Pour obtenir plus d'information sur la présence du CRDSC aux Jeux, communiquez avec jstornach@crdsc-sdrcc.ca ou nous rendre visite à notre kiosque au Village des athlètes. ■

QUE LES JEUX COMMENCENT !

ACTIVITÉS du CRDSC : Le personnel du CRDSC a pris part à de nombreux forums et conférences au cours des dernières semaines, en qualité de participant, présentateur ou organisateur, et déployé de grands efforts pour faire mieux connaître le règlement extrajudiciaire des différends (RED) dans le domaine du sport au Canada et également pour promouvoir les ressources du Centre en matière de prévention des différends auprès de la communauté sportive. Le Centre ayant pour objectif d'étendre ses activités au-delà des équipes nationales et des frontières du pays, il a accru sa présence lors d'événements provinciaux et internationaux. Voici quelques-uns des événements au calendrier du CRDSC depuis le début de l'année fiscale :

- **26 avril :** Présentation d'un atelier sur les politiques de sélection d'équipe avec des OSP de N-É (Halifax, N.-É.);
- **26-27 avril :** Présentation de deux ateliers sur les « Stratégies de réduction des risques dans le processus de sélection de l'équipe » à la Conférence des entraîneurs de l'Atlantique de 2013 (Halifax, N.-É.);
- **30 avril :** Présence avec le kiosque aux Assises du Sport 2013 de SportsQuébec (Montréal, QC);
- **2-4 mai :** Conférence des arbitres et médiateurs du CRDSC 2013 (Halifax, N.-É.);
- **10-11 mai :** Présence avec le kiosque au Congrès paralympique canadien (Toronto, ON);
- **16 mai :** Présentation aux Chefs de mission des Jeux du Canada de 2013 (Sherbrooke, QC);
- **6-8 juin :** L'administrateur Frank Fowlie était conférencier-invité au World Forum of Mediation Centres, sur la question de la médiation dans le domaine du sport (Prague, République tchèque). ■



1080 Beaver Hall, Suite 950, Montréal, Québec, H2Z 1S8

Tél: (514) 866-1245 Fax: (514) 866-1246
1-866-733-7767 1-877-733-1246

ISSN 1712-9915

www.crdsc.ca



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Le Centre de règlement des différends sportifs du Canada remercie Sport Canada pour sa généreuse contribution financière.