



## Le Guide du franc jeu pour administrateurs: pour un esprit sportif administratif par Fredy M. Iuni

Certains des aspects les plus importants et les plus durables du sport ne sont pas forcément ceux qui sont directement liés à la santé ou à l'exercice physique, mais plutôt aux leçons et notions d'esprit sportif et de franc-jeu que l'on y apprend. Si l'esprit sportif est un concept qui peut être difficile à définir, Rudd, professeur à l'Université d'État de la Floride et Stoll<sup>1</sup>, professeur à l'Université de l'Idaho, le définissent comme le fait d'individus qui « voient dans la compétition sportive une pratique morale. Dans ce sens que chaque sportif accepte tacitement de jouer de manière respectueuse, honnête et juste ». Ils poursuivent en disant que l'esprit sportif est également un exercice de « générosité, d'amabilité et de compassion envers son adversaire ». Stewart<sup>2</sup>, professeur à l'Université d'État du Montana, cite Shields et Bredemeier<sup>3</sup> en définissant l'esprit sportif comme « l'observation de normes éthiques même lorsqu'elles entrent en conflit avec un gain stratégique lors d'une manifestation sportive ». L'esprit sportif et le franc-jeu représentent certes le genre de qualités qui, espère-t-on, pourront être appliquées à d'autres aspects de la vie, mais elles revêtent une importance fondamentale dans le contexte du sport. Il est impensable qu'un athlète puisse ne pas être exposé à ces notions, à un niveau ou un autre, au cours de sa carrière sportive. De fait, les notions d'esprit sportif et de franc-jeu ont une telle importance dans la communauté sportive du Canada que le Centre canadien de ressource d'information de sport (SIRC) a consacré intégralement son [Bulletin](#) de juillet 2010 à ces notions.

Le SIRC a offert à la communauté sportive de nombreuses ressources sur le sujet. Il proposait des articles consacrés à l'esprit sportif et au franc-jeu de divers points de vue théori-

ques et de divers points de vue de gens « sur le terrain », c'est-à-dire les officiels, les athlètes, les entraîneurs et les parents. Sans vouloir entrer dans les détails, disons que bon nombre de ces articles portaient sur la manière dont les groupes « sur le terrain » peuvent aider à contribuer à l'esprit sportif.

Pourtant, aucun de ces articles ne traitait de la nécessité pour les administrateurs, du club jusqu'au niveau national, de faire preuve au niveau administratif de ces mêmes valeurs d'esprit sportif et de franc-jeu exigées sur le terrain. Il semble que l'on ait omis le niveau administratif dans cette discussion sur l'esprit sportif, et cette omission de la pratique administrative de l'esprit sportif pourrait contribuer à minimiser l'importance de ces valeurs sur le terrain de jeu. Stewart<sup>2</sup> estime que l'esprit sportif a le potentiel d'enseigner des valeurs importantes et qu'il peut être « introduit et renforcé, mais si l'on ne surveille pas attentivement l'environnement sportif, ni les parents ni les entraîneurs ne peuvent s'assurer que les comportements souhaités seront perpétués ou valorisés ». On peut certainement supposer que l'administration d'un organisme de sport fait partie de l'environnement sportif, or si Stewart prend la peine de préciser ensuite que les administrateurs devraient s'efforcer d'appliquer et de renforcer l'esprit sportif, il semble s'en tenir à ce qui se passe sur le terrain de jeu. Alors qu'en est-il des notions d'esprit sportif et de franc-jeu au niveau administratif? Il ne s'agit pas simplement des directives, des politiques de l'organisme ou de ses objectifs, mais de l'application de ces politiques et objectifs aux membres et parties prenantes de l'organisme.

Suite à la page 2

### Dans cette édition :

La Guide du franc jeu pour administrateurs (suite)	2
Le sport, la communication et la prévention des différends	3
Nouveautés au CRDSC	4



Suite de la page 1

C'est dans cet esprit que le CRDSC a élaboré le « Guide du franc jeu pour administrateurs » (le Guide), un document qui examine ce que les dirigeants d'organismes peuvent faire pour agir équitablement envers tous leurs membres et parties prenantes. Le comportement préconisé dans le Guide fait le lien entre les éléments attendus sur le terrain de jeu et ceux qui devraient se manifester au niveau administratif. Le Guide se présente sous la forme d'une liste de vérification en douze points dont le CRDSC estime qu'ils devraient être pris en considération lorsque les organismes agissent. En d'autres termes, le Guide est un document élaboré pour donner des exemples de mesures que les organismes peuvent prendre pour aider à prévenir les différends. Le CRDSC s'apprête à publier le Guide, en espérant qu'il sera prêt pour la Conférence Leadership sportif de 2011. Voici quelques exemples des sujets abordés dans le document :

**Transparence et responsabilité :** *Pour demeurer ouverts, transparents et responsables, avons-nous communiqué aux membres de notre communauté (athlètes, entraîneurs, officiels, bénévoles, administrateurs et autres), à l'avance et en langage clair, tous les documents, politiques, règles et règlements qui s'appliquent à eux?*

Le but, ici, est de comprendre que l'esprit sportif, dans le contexte administratif, ne peut exister dans un environnement où l'information n'est pas partagée ouvertement et expliquée pleinement aux membres de l'organisme. Si les membres ne connaissent pas les politiques, règles, procédures et critères de l'organisme, comment peut-on s'attendre à ce qu'ils les respectent, sans parler de participer activement et comme il faut à l'organisme. Il s'agit d'une responsabilité fondamentale de l'organisme.

**Responsabilité des membres :** *Avons-nous essayé d'éviter les conflits en encourageant tous les membres de notre communauté (athlètes, entraîneurs, officiels, bénévoles, administrateurs et autres) à agir de manière responsable en se donnant la peine de lire et de comprendre tous les documents et politiques pertinents et en s'informant des changements, en réagissant promptement si les politiques ne leur sont pas claires, sont incomplètes ou comportent des erreurs?*

Il est également important d'encourager les membres à s'intéresser activement aux politiques, règles, procédures et critères qui les concernent. Cette participation active peut, de fait, contribuer à éviter de futurs conflits, car si les membres sont impliqués dès le début, les aspects susceptibles de créer des conflits pourront être résolus plus tôt, avant que les actions

n'entraînent de conséquences imprévues.

**Pouvoir décisionnel :** *Avons-nous expliqué aux membres de notre communauté (athlètes, entraîneurs, officiels, bénévoles, administrateurs et autres), à l'avance, quels pouvoirs de décision nous avons et quels critères nous utiliserons pour prendre nos décisions, en langage clair et facilement compréhensible?*

Afin de bien gérer, un organe administratif doit pouvoir prendre des décisions; des décisions qui touchent les membres. Il lui incombe toutefois de s'assurer, non seulement que les membres sont informés des décisions prises les concernant, mais également que ces décisions sont prises par ceux qui sont habilités à les prendre.

**Conduite acceptable des membres :** *Avons-nous essayé de nous assurer que les membres de notre communauté (athlètes, entraîneurs, officiels, bénévoles, administrateurs et autres) réalisent les limites de ce qui constitue une conduite acceptable ainsi que les pénalités qui peuvent être imposées en cas de violation?*

Tout comme les dirigeants doivent rendre compte de leurs actions, les membres doivent aussi être tenus responsables

des leurs. Les membres doivent savoir ce qui constitue une conduite acceptable aussi bien sur le terrain de jeu qu'en dehors du terrain de jeu, à l'égard de leurs adversaires et des entraîneurs, officiels, bénévoles, supporters, administrateurs, etc. et être au courant des conséquences auxquelles ils s'exposent, telle une amende ou une suspension, en ne respectant pas les règles.

**« Le Guide du franc jeu pour administrateurs »... examine ce que les dirigeants peuvent faire pour agir équitablement envers leurs membres »**

Il est important de maintenir la discussion au sujet de l'esprit sportif et du franc jeu. Mais il faut veiller à y inclure les actions et décisions des administrateurs des organismes de sport. Et il n'est pas suffisant que les administrateurs défendent ces qualités sur le terrain de jeu (devant les athlètes, les entraîneurs, les officiels, les parents et les supporters), il est tout aussi important de les appliquer dans la gestion de l'organisme. Pour obtenir du succès, un organisme doit s'assurer de « jouer » franc jeu, tant sur le terrain qu'au niveau organisationnel. Le CRDSC estime que le Guide constitue un pas dans cette direction.■

***Le CRDSC tient à remercier chaleureusement, Anna Nicholas, candidate LLM à l'institut Strauss de l'Université Pepperdine, pour son travail bénévole exceptionnel dans la rédaction du Guide.***

1. Rudd, A. & Stoll, S.K. (1998) *Learning to Practice Sportsmanship*. Fair Play Column September/October 1998. Retrieved from: <http://sirc.ca/newsletters/july10/documents/S-13067.pdf> (disponible en anglais seulement)

2. Stewart, C. Craig. (1996) Parents and Sportsmanship: Contemporary Expectations. *Physical Educator*, 53, 51-55. Retrieved from: <http://sirc.ca/newsletters/july10/documents/414406.pdf> (disponible en anglais seulement)

3. Shields, D.L. & Bredemeier, B.L. (1995) *Character Development and Physical Activity*, Champaign, Ill.: Human Kinetics.



## Le sport, la communication et la prévention des différends

par Fredy M. Luni

Le Centre de règlement des différends sportif du Canada (CRDSC) vise trois grands objectifs<sup>1</sup>. Premier objectif : « Accroître l'excellence en sport en prévenant ou en réduisant le nombre de différends sportifs, créant ainsi une culture axée sur l'équité au sein du système sportif canadien »; deuxième objectif : « Renforcer la capacité des dirigeants et participants de la communauté sportive en créant une culture positive axée sur l'équité »; et troisième objectif : « Opérer et diriger une organisation faisant la promotion de l'excellence et de la transparence ». Parmi les nombreuses stratégies et conseils que le CRDSC donne par l'entremise de son site Internet, ses publications, ses kiosques et ses ateliers pour aider à réaliser ces objectifs, il y en a une qui est constamment présentée comme la clé pour prévenir ou, à défaut, régler de manière satisfaisante les différends dans le système sportif canadien, à savoir bien communiquer, verbalement et par écrit. Mais si l'idée d'une « bonne communication » est évidente et est souvent rappelée par le CRDSC, le concept en lui-même semble ambigu. Quels sont les principes d'une communication réussie? Un certain nombre de ces principes peuvent s'appliquer dans le contexte du sport. Selon Mayer (2000), un leader dans le domaine de la résolution de conflits, « la communication est au cœur du conflit aussi bien que de la résolution »<sup>2</sup>. Dans cette optique, nous allons nous pencher de plus près sur le sujet, examiner les concepts de la communication dans le contexte de la prévention des conflits et les appliquer ensuite au système sportif canadien.

Selon Krauss et Morsella, professeurs aux universités d'État de Columbia et de San Francisco, « le rôle positif de la communication pour améliorer les conflits paraît si évident que l'on prend rarement le temps d'examiner sérieusement cette prémisse »<sup>3</sup>. Le présent article n'a pas pour objet de faire un examen approfondi du sujet de la communication, mais simplement de souligner le fait que, bien souvent, on présente la communication comme une panacée, sans vraiment préciser ce que l'on entend par communication. Il serait donc utile, en ce qui nous concerne, de jeter un coup d'œil à quelques-uns des principes<sup>3</sup> énoncés par Krauss et Morsella.

**Principe 1 :** *Évitez les canaux de communications auxquels on associe trop de bruit; si cela n'est pas possible, reformulez vos idées de manières différentes; soyez redondant.* Krauss et

Morsella définissent le *bruit* comme « tout signal indésirable ». Le *bruit* peut nuire à la bonne compréhension d'un message et ainsi gêner la communication<sup>3</sup>. Pour remédier au *bruit*, les auteurs proposent la redondance comme l'une des solutions possibles, c'est-à-dire la transmission d'un même message de différentes manières. Ils préviennent toutefois qu'en étant redondant, on ne fait qu'augmenter les chances qu'un message soit reçu, sans pour autant avoir la garantie qu'il sera compris. Comment pouvons-nous transposer ce principe au contexte sportif? Tous les ans, tous les organismes nationaux de sport (ONS) établissent des critères d'octroi des brevets pour déterminer quels athlètes recevront des brevets et tous les ans les critères varient quelque peu. Comment ces critères sont-ils communiqués aux athlètes? Les ONS ont plusieurs possibilités :

*« Utiliser autant de voies de communication que possible pour bien s'assurer que les membres des ONS comprennent parfaitement leurs obligations »*

1) les envoyer aux athlètes par la poste; 2) les envoyer aux athlètes par courrier électronique; 3) organiser des séances/discussions en personne; 4) charger les entraîneurs de discuter des critères avec leurs athlètes; 5) les afficher sur leur site Internet; 6) s'assurer que les critères sont disponibles en français et en anglais. Il est fortement recommandé d'utiliser autant de voies de communication que possible pour bien s'assurer que les membres des ONS comprennent parfaitement leurs obligations en ce qui a trait à l'octroi des brevets, la sélection des équipes et leur conduite.

**Principe 2 :** *Lorsque vous écoutez quelqu'un, efforcez-vous de comprendre ce que votre interlocuteur veut vous dire.* Ce principe s'applique spécifiquement à l'intention, et pas seulement au sens littéral des mots utilisés. La question est de savoir ce que votre interlocuteur cherche à vous dire, « comprendre consiste à reconnaître les intentions communicatives – pas les mots utilisés »<sup>3</sup>. Dans un contexte sportif par exemple, disons qu'un athlète demande à son entraîneur « pourquoi n'ai-je pas été sélectionné? ». Si l'entraîneur aussitôt se met en mode défensif en supposant que l'athlète est insatisfait et qu'il doit être à la recherche d'un indice qu'il y a eu vice de procédure ou manque d'objectivité dans le processus, il élimine aussi toute chance d'avoir une discussion productive. L'athlète pourrait être sincèrement à la recherche d'explications afin de mieux comprendre les raisons et de réaligner sa préparation en vue de la prochaine sélection. En sautant aux conclusions sans vraiment connaître ses intentions de l'athlète, l'entraîneur risque de compromettre une relation positive avec un athlète espérant tout simplement de la rétroaction

*Suite à la page 4*

### Dates à retenir

- **29-31 octobre 2010 :** Le CRDSC sera au Forum AthletesCAN à Ottawa, Ontario, avec son kiosque et une conférence au programme.
- **18-21 novembre 2010 :** Le CRDSC sera à la Conférence du Leadership sportif à Ottawa, Ontario, avec son kiosque et deux tables rondes.
- **25-26 novembre 2010 :** La directrice exécutive est conférencière-invitée à l'Université de Windsor, Ontario.



Suite de la page 3

**Principe 3 :** Lorsque vous préparez un message, réfléchissez à ce que votre interlocuteur pensera que vous voulez lui dire. Ce principe semble découler tout naturellement du principe 2; ensemble, ils soulignent que l'écouter et le locuteur doivent collaborer pour mener à bon terme le processus de communication. Voyons comment ces principes s'appliquent dans le contexte sportif. De nombreux ONS exigent de leurs membres qu'ils se conduisent d'une certaine manière. Mais ces exigences sont-elles rédigées par écrit et communiquées à leurs membres? Les ONS devraient établir leurs codes de conduite de telle sorte que leurs membres pourront les comprendre. D'un autre côté, conformément au principe 2, les écoutants, c'est-à-dire l'auditoire, doivent s'efforcer de comprendre le message. Ainsi, lorsqu'il lit un code de conduite, le lecteur (le membre de l'ONS) a également la responsabilité de chercher à comprendre ce que ce code signifie. Il y a donc lieu de se demander si vos messages sont rédigés de manière claire et concise, afin d'éviter, autant que possible, toute ambiguïté. Nous voyons donc que les principes 2 et 3, énoncés par Krauss et Morsella, supposent une approche quasi synergique à la communication, en vertu de laquelle il incombe à tous les participants d'assurer la réussite de la communication.

**Principe 4 :** Lorsque vous parlez, tenez compte de la perspective de l'écouter. Les auteurs dans ce cas font référence spécifiquement à la communication orale et ce qui a été dit pour le principe 3 vaut également en grande partie pour le principe 4. Prenons un exemple propre au contexte sportif pour mieux expliquer l'idée : les négociations des ententes entre les athlètes et les ONS peuvent à l'occasion être difficiles et la manière dont ces négociations, ou n'importe quelles autres négociations, sont gérées peut contribuer en bonne partie à définir les relations entre les administrateurs des ONS et leurs athlètes. Il faut donc que les administrateurs et les athlètes de l'ONS se comprennent pour pouvoir communiquer efficacement; camper sur ses positions n'est sans doute pas la meilleure stratégie pour communiquer efficacement. Ainsi, lorsque vous essayez de communiquer un message, en même temps que vos auditeurs font un

effort pour comprendre ce que vous voulez dire (principe 2), il est important que vous, le locuteur, teniez compte également du point de vue de vos auditeurs et sachiez d'où ils viennent.

**Principe 5 :** Pratiquez l'écoute active. Selon Krauss et Morsella, « une communication efficace exige que l'écouter soit réceptif »<sup>3</sup>. L'écoute active, nous disent les auteurs, suppose que l'écouter pose des questions, demande des éclaircissements si les choses lui semblent ambiguës, et s'assure que tout le monde comprend la même chose<sup>3</sup>. Encore une fois, nous constatons que pour les auteurs, la communication est une activité coopérative qui, pour réussir, exige que toutes les personnes concernées participent de manière active et positive. Par exemple, les différends les plus courants dont le CRDSC est saisi portent sur la sélection d'équipes. Parmi ceux-ci, on observe un grand nombre de cas où des critères de sélection ont été modifiés par rapport à la saison précédente, et ensuite communiqués aux membres auxquels on a accordé un certain délai pour faire des commentaires. Or trop souvent, ces mêmes membres, qui se retrouvent devant le CRDSC, n'ont pas pris la peine de donner leur avis lorsqu'on le leur a demandé. Dans un contexte sportif, ce rôle « actif » est essentiel pour éviter les différends.

Comme le suggèrent Krauss et Morsella, la communication n'est pas un remède universel, mais plutôt un outil, un « instrument neutre » qui peut aider à prévenir ou régler des différends. Si leur message s'appliquait spécifiquement à la résolution de conflits, leurs idées peuvent s'utiliser facilement dans un environnement sportif, comme nous l'avons vu dans les exemples ci-dessus. Dans le milieu du sport au Canada, il est important de prévenir les différends de manière proactive, en s'engageant auprès des membres dans des domaines qui sont le plus susceptibles de donner lieu à des différends, notamment la sélection des équipes, l'octroi des brevets, la discipline et les ententes des athlètes. Mayer dit que « c'est dans l'intention et non pas la technique que réside la clé d'une bonne communication ». C'est grâce à une bonne communication que l'on pourra maintenir un environnement durable, stable et positif et que l'on pourra le mieux réaliser les objectifs de médailles de bronze, d'argent et d'or. ■

1. Les trois objectifs se trouvent définis dans le plan d'entreprise du CRDSC qui est publié annuellement et est disponible en ligne à : <http://www.crdsc-sdrcc.ca/fr/a-propos-docs-corporatifs.jsp> sous la rubrique Plans corporatifs.

2. Mayer, B. (2000). *The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.

3. Krauss, R. M. & Morsella, E. (2000). Communication and Conflict. Dans M. Deutsch & P.T. Coleman, (éd.). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. (pp. 131-143). San Francisco: Jossey-Bass.



### Nouvelle employée au CRDSC

Le CRDSC est heureux d'accueillir au sein de son équipe Marie-Josée Duval à titre d'adjointe exécutive. Marie-Josée s'est jointe au CRDSC le 28 juin 2010. Ses responsabilités principales sont dans la gestion des dossiers du Secrétariat des différends et incluent d'autres tâches en lien avec les opérations du tribunal.

### La technologie de pointe au service des parties

Le CRDSC est fier d'annoncer le lancement prochain de son portail de gestion de dossier en ligne qui permettra aux parties un accès à leur dossier, de n'importe où et n'importe quand, incluant les soumissions des parties, les communications administratives, le calendrier des événements ainsi que les formulaires et autres ressources. Le CRDSC est confiant que ce nouvel outil aidera les parties à mieux gérer leurs dossiers. Le lancement est prévu avant la fin de 2010.



Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage

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

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