



## Les conflits d'intérêts dans le milieu sportif - Mythes et réalités

par Marie-Claude Asselin

Octobre 2011

Du sport local au sport international, il est inévitable que des conflits d'intérêts surviennent dans les organismes de sport. Il y a conflit d'intérêts lorsque quelqu'un est en position de prendre une décision qui le touche personnellement, ou qui touche un parent proche, un partenaire d'affaires, un ami ou même un ennemi. Que faire, donc, lorsqu'il nous faut prendre une telle décision? Et que faire lorsque nous croyons que quelqu'un d'autre est en situation de conflit d'intérêts?

**Mythe : Les gens en situation de conflit d'intérêts sont de mauvaises personnes.**

**Réalité :** Pas du tout. Au contraire, les gens se retrouvent souvent en situation de conflit d'intérêts par inadvertance, parce que ce sont de bonnes personnes. En effet, les « meilleures personnes », celles qui consacrent une bonne partie de leur temps au sport, qui sont si compétentes dans ce qu'elles font qu'on leur demande (ou les supplie) de porter de multiples chapeaux dans un sport donné, sont celles qui risquent le plus de se retrouver en situation de conflit d'intérêts. Il n'est pas rare, par exemple, pour des parents ou entraîneurs personnels d'athlètes, susceptibles de faire partie d'une équipe, soient membres des comités chargés de la sélection de l'équipe; ou pour des officiels d'expérience de siéger au comité qui pourrait les désigner officiels lors d'une compétition importante. Leurs connaissances ou expertise techniques dans ce sport particulier pourraient certes justifier qu'ils fassent partie de ces comités; néanmoins, s'ils ne révèlent pas le conflit d'intérêts et continuent à agir malgré tout, ils compromettent la légitimité du processus de prise de décision, qui devient vulnérable aux appels. Les vraies « bonnes personnes » reconnaissent la situation et déclarent le conflit d'intérêts.

**Mythe : Déclarer un conflit d'intérêts est admettre sa culpabilité.**

**Réalité :** Un conflit d'intérêts est une situation; il ne s'agit pas de quelque chose que l'on fait, ou dont on devrait avoir honte. Étant donné que les conflits d'intérêts sont créés par l'existence de circonstances particulières, qui souvent ne dépendent pas de notre volonté, la déclaration de tels conflits ne peut être considérée comme une admission de culpabilité. Évidemment, la question de culpabilité peut se poser après coup, si la situation n'a pas été gérée comme il faut. La déclaration d'un conflit d'intérêts devrait avoir lieu dès que l'on s'en aperçoit et peut se faire à tout moment même si le processus de prise de décision est presque terminé et même après que la décision ait été prise. Lorsqu'une personne s'aperçoit qu'elle a été placée en situation de conflit d'intérêts, elle serait bien avisée de le signaler elle-même plutôt que d'attendre que quelqu'un d'autre mette en doute son intégrité. Agir ainsi lui gagnera le respect des autres.

**Mythe : Signaler une possibilité de conflit d'intérêts constitue une accusation.**

**Réalité :** La réponse découle du mythe précédent. Tout comme une déclaration de conflit

### Perçu, potentiel ou réel?

Conflit d'intérêts réel : Une situation dans laquelle une personne a un intérêt privé suffisant pour l'influencer dans l'exercice de ses fonctions. Prenons l'exemple d'un père qui serait nommé membre d'un comité d'appel interne, chargé de réexaminer une décision rendue par sa fille, en sa qualité de présidente du comité de haute performance. Le décideur (le père) se place en situation de conflit d'intérêts parce que sa décision aura un effet significatif sur une relation personnelle avec un membre de sa famille immédiate. On imagine l'ambiance, lors de la prochaine réunion familiale, si le père devait renverser la décision de sa fille. Ici, le père devrait déclarer le conflit d'intérêts et refuser la nomination.



d'intérêts n'est pas une admission de culpabilité, signaler un conflit d'intérêts possible fait tout simplement partie de la procédure normale. Lorsque des personnes chargées de prendre des décisions ne sont pas informées comme il faut de ce qui constitue un conflit d'intérêts, il se peut qu'elles ne réalisent même pas qu'elles se trouvent dans une telle situation. En fait, le meilleur moyen de vérifier s'il existe une perception de conflit d'intérêts consiste à déterminer si une personne raisonnable, n'étant pas concernée par la situation, pourrait croire que certains facteurs, sans lien avec les décisions à rendre, sont susceptibles d'influencer le jugement du décideur. En tant que tiers qui observe la situation, votre point de vue pourrait en fait aider l'intéressé à réaliser qu'il serait inapproprié de prendre part au processus décisionnel. Bien sûr, il est de mise de faire preuve de tact lorsqu'on soulève de telles questions.

**Mythe : Il ne peut pas y avoir de conflit d'intérêts s'il n'y a pas d'argent en jeu.**

**Réalité :** Il n'y a rien de plus faux. La définition de conflit d'intérêts va bien au-delà des éventuels gains pécuniaires. Elle couvre des concepts tels que l'amitié, l'amour, l'envie, l'ambition ou le prestige. Dès lors que le décideur a quelque chose à gagner, que ce soit sur le plan financier, matériel ou affectif, d'un résultat particulier (par rapport à un autre) d'une question qu'il aura à trancher, l'on est en présence d'un conflit d'intérêts.

**Mythe : Je peux être objectif malgré tout.**

**Réalité :** Nombreux sont ceux qui le croient, mais cela est peu probable. Nous sommes tous humains et il ne peut y avoir de véritable objectivité sans indépendance absolue; c'est-à-dire un désintéret total à l'égard du résultat. Certaines personnes prendront tant de précautions, qu'en cas de « décision serrée » elles opteront pour le résultat qui va à l'encontre de celui que suggérerait leur conflit d'intérêts. Il ne s'agit pas d'un acte de courage ni de noblesse; en agissant ainsi, elles ne font que créer une injustice pour la personne affectée par la décision. Même si vous maintenez que vous pouvez être objectif, ce n'est tout simplement pas à vous d'en décider. Cette décision appartient aux gens qui sont susceptibles d'être touchés par votre décision.

**Mythe : Si personne ne s'en rend compte, il n'y a pas de problème.**

**Réalité :** Les gens impliqués dans des affaires de triche, de dopage, de collusion ou de corruption, agissent ainsi pour obtenir un avantage injuste en espérant ne jamais se faire prendre. Si quelqu'un se rend compte que vous étiez en situation de conflit d'intérêts et que vous n'avez rien dit, c'est votre propre crédibilité qui sera mise en cause. Qui plus est, cette situation fera douter de l'objectivité du processus décisionnel et mettra dans l'embarras toute l'organisation que vous représentez. Le risque en vaut-il vraiment la peine? Ceux qui pensent que oui devraient se demander ce qui vaut la peine de prendre un tel risque; si la réponse a quoi que ce soit à voir avec leur désir de contrôler le résultat du processus décisionnel, ils devraient sérieusement réexaminer les raisons de leur implication dans le sport.

#### **Perçu, potentiel ou réel?**

**Conflit d'intérêts potentiel :** Un conflit d'intérêts qui est prévisible mais n'est pas encore réel. Cette situation peut se produire, par exemple, si un entraîneur personnel est nommé pour siéger au comité de sélection de l'équipe olympique de son ONS, alors qu'il est fort probable que sa meilleure athlète essaiera d'obtenir une place dans cette équipe. À ce stade, il ne s'agit encore que d'un conflit potentiel car on ne sait pas encore si les résultats de l'athlète en question lui permettront d'être prise en considération pour former l'équipe. Si toutefois elle réussit à remplir les critères minimum et devient l'une des candidates que le comité devra prendre en considération, le conflit deviendra réel. L'entraîneur personnel devra alors déclarer le conflit d'intérêts et quitter la réunion lorsque le comité se penchera sur la sélection de cette athlète. Les conflits potentiels pouvant être anticipés, il est possible de prendre des dispositions à l'avance pour faciliter la déclaration du conflit et le retrait de la personne concernée sans trop perturber le processus.



**Mythe : Si en situation de conflit d'intérêts, vous devriez automatiquement vous retirer.**

**Réalité :** Le retrait n'est pas toujours la seule solution. Différentes situations peuvent créer des conflits d'intérêts d'importance variable, dont certains ne justifient pas un geste aussi radical. Dans certains cas, il se peut que les personnes concernées par votre décision estiment que c'est vous qui êtes le mieux placé pour prendre la décision et qu'elles vous fassent confiance en dépit du conflit d'intérêts perçu ou réel. La gravité de la situation en cause peut également influencer si les personnes concernées feront fi ou non du conflit d'intérêts. Par exemple, le cas d'un adolescent qui servirait d'arbitre dans un match d'exhibition de soccer U5, dans lequel son frère cadet doit jouer, ne fera probablement sourciller personne. Par contre, le cas d'une mère qui siègerait à un comité d'octroi de brevets, qui doit décider si son fils recevra plusieurs milliers de dollars en financement, serait beaucoup plus inquiétant. Si vous réalisez que vous êtes dans une situation qui pourrait faire douter de votre objectivité, la première chose à faire est de le signaler. En révélant les faits qui pourraient avoir un effet sur votre capacité à être impartial, vous donnerez aux gens susceptibles d'être touchés par votre décision la possibilité de déterminer si ces faits les dérangent vraiment. Le fait de déclarer entièrement et rapidement la situation permet aux gens d'évaluer l'effet négatif qu'elle pourrait avoir sur eux, si vous deviez conserver votre responsabilité décisionnelle. Si vous leur donnez l'occasion de s'opposer et qu'ils consentent expressément à ce que vous preniez la décision, vous et seulement vous devrez alors décider si vous pensez que vous croyez pouvoir demeurer objectif.

**Mythe : Tout est une question d'honnêteté des individus**

**Réalité :** Soyons francs, la gestion des conflits d'intérêts ne repose pas uniquement sur ce qu'une personne honnête devrait faire. Les membres d'un organisme de sport agissent conformément aux directives qu'on leur donne; ils sont également censés agir de bonne foi, selon leurs connaissances. Si votre organisme n'a pas de politique sur les conflits d'intérêts, clairement formulée et communiquée, vous êtes en tort tout autant que la personne qui agit en votre nom alors qu'elle est, sans le savoir, en situation de conflit d'intérêts. Votre politique sur les conflits d'intérêts devrait guider vos membres, à tout le moins en ce qui a trait aux éléments suivants : ce qui constitue un conflit d'intérêts réel ou perçu, comment se rendre compte que l'on est en situation de conflit d'intérêts et comment réagir si une telle situation se produit. Compte tenu du fait que la plupart des gens dans une communauté sportive donnée se connaissent, directement ou indirectement, il est important que votre organisme de sport favorise une culture qui fait en sorte qu'il est acceptable de déclarer des conflits d'intérêts et qui permet de gérer ces

**Perçu, potentiel ou réel?**

Un conflit d'intérêts perçu : Lorsqu'il existe une crainte raisonnable de conflit d'intérêts. Cela signifie que quelqu'un pourrait croire raisonnablement qu'il y a un conflit d'intérêts, même s'il n'en est rien. En révélant les faits ou circonstances qui ont porté cette personne à croire cela, on peut découvrir un conflit d'intérêts réel ou potentiel, ou se rendre compte qu'il n'y a pas de conflit du tout. Dans notre exemple, le Conseil d'administration d'un club de sport a attribué récemment un contrat à l'entreprise de technologie de l'information de l'une des administratrices, pour refaire le site Internet du club. Toute personne raisonnable qui observerait la situation pourrait y voir quelque chose de suspect. Après vérification des faits, on a découvert : 1) que l'administratrice en question avait prévenu à l'avance le Conseil du fait que son entreprise allait répondre à l'appel de propositions; 2) qu'on ne lui a pas remis les copies des propositions reçues et qu'elle a quitté la réunion avant l'évaluation des propositions; 3) qu'une évaluation à l'aveugle a eu lieu au cours de laquelle les administrateurs ont choisi la proposition la plus basse, sans savoir qu'il s'agissait de celle de leur collègue; 4) qu'après l'annonce de l'attribution du contrat, l'administratrice en question a pris des dispositions avec son comptable pour s'assurer que les éventuels revenus de ce contrat seraient répartis également entre ses deux partenaires d'affaires, afin qu'elle ne retire pas d'avantage du contrat personnellement. Dans ce cas, s'il y avait effectivement un conflit d'intérêts potentiel, toutes les précautions avaient été prises pour s'assurer qu'il n'y avait pas de conflit d'intérêts *réel*.



situations de manière appropriée.

Malheureusement, malgré tout le travail de prévention et d'éducation, il ne sera jamais possible d'empêcher qu'à l'occasion, l'on ne reconnaisse pas ou l'on ne déclare pas comme il faut un conflit d'intérêts. Si vous êtes touché de façon négative par une décision teintée d'un conflit d'intérêts potentiel ou réel de la part du décideur, vous pourriez avoir un motif valable pour faire réexaminer cette décision. Vous devriez être informé de votre droit d'interjeter appel d'une telle décision, soit pas le biais du processus d'appel interne de votre organisme de sport, soit en ayant recours à d'autres services de règlement des différends, tels que ceux du CRDSC. ■