



## Identifier et traiter les problèmes systémiques dans le sport canadien

par Owen Bravo et Rachel Nicol, Centre de règlement des différends sportifs du Canada

### Introduction

Le Bureau du Commissaire à l'intégrité dans sport (BCIS) a mis en place le processus d'évaluation du milieu sportif (ÉMS) afin de prévenir et contrer la maltraitance, la discrimination et d'autres comportements interdits liés au Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport. Au cours de son mandat, le BCIS a entamé des ÉMS dans cinq organismes de sport afin d'identifier les problèmes systémiques présumés et de recommander des mesures proactives, transparentes et préventives pour favoriser des milieux sportifs sécuritaires, accueillants et inclusifs.

Contrairement au processus de traitement des plaintes du BCIS, ni un(e) plaignant(e) ni un(e) intimé(e) n'est présent(e) dans une ÉMS. Au lieu de cela, un(e) évaluateur(trice) indépendant(e) a demandé aux membres des organismes soumis à une ÉMS de décrire leurs expériences sportives par le biais d'entrevues, de sondages et de groupes de discussion afin d'obtenir un aperçu de la façon dont les membres perçoivent les problèmes, les systèmes ou la dynamique au sein de l'organisme concerné. À l'issue de l'évaluation, un rapport d'ÉMS contenant des observations, des solutions, des recommandations et des possibilités d'amélioration pour faire progresser la sécurité et l'inclusion dans l'ensemble de l'organisme de sport a été publié. Cet article met en lumière les thèmes communs et les recommandations issus de ces évaluations.

### Une gouvernance améliorée et diversifiée

En ce qui concerne la gouvernance, de nombreux rapports d'ÉMS font état de la nécessité d'une surveillance accrue du conseil d'administration pour garantir le respect des politiques, des procédures et des règlements. Ils ont aussi souligné la nécessité pour les organismes

d'examiner leurs politiques existantes afin d'y identifier des inégalités et de s'assurer qu'elles sont administrées correctement. Les codes de conduite devraient mettre davantage l'accent sur la discrimination en tant que comportement prohibé, avec une politique de tolérance zéro pour les plaisanteries ou les comportements inappropriés, et un suivi des conséquences. Les préoccupations liées à la diversité et à l'inclusion dans la gouvernance ont constitué un thème majeur, avec des

recommandations axées sur le recrutement actif de groupes méritant l'équité. Dans l'ensemble, une plus grande responsabilisation des dirigeant(e)s des organismes de sport est nécessaire, quant à l'application cohérente et équitable des politiques, en mettant l'accent sur l'accroissement de la diversité. Cela permettra d'instaurer un climat de confiance entre les membres et l'organisme, et de promouvoir un milieu transparent et équitable pour tou(te)s les athlètes et le personnel.

### « Empowerment » des athlètes et des entraîneur(e)s

Les comportements et les pratiques inacceptables peuvent être normalisés par les normes culturelles en vigueur dans les milieux sportifs. Les personnes peuvent ne pas reconnaître qu'elles sont maltraitées ou abusées en raison de cette normalisation ou, si elles le reconnaissent, elles peuvent ne pas savoir comment y répondre. Pour contribuer à un espace sportif plus sécuritaire pour tou(te)s, de nombreux rapports d'ÉMS recommandent vivement d'autonomiser les membres, en particulier les athlètes et les entraîneur(e)s, par le biais de formations, d'ateliers et d'initiatives éducatives. Bien que chaque milieu sportif soit unique, les programmes conçus pour éduquer sur des sujets tels que le sport sécuritaire, l'antiracisme, la résolution informelle de

*« Bien que chaque milieu sportif soit unique, les programmes conçus pour éduquer sur des sujets tels que le sport sécuritaire, l'antiracisme, la résolution informelle de conflits et l'équité, la diversité et l'inclusion, contribuent à un milieu sportif plus sécuritaire. »*

(suite en page 2)

### Dans cette édition :

Profil d'un membre de la liste du CRDSC : Andrea Carska-Sheppard

3

Nouvelles, annonces et dates à retenir du CRDSC

4



## Identifier et traiter les problèmes systémiques dans le sport canadien (suite)

(suite de la page 1)

conflits et l'équité, la diversité et l'inclusion, contribuent à un milieu sportif plus sécuritaire. Les initiatives de ce type agissent aussi comme mesures préventives en établissant la norme d'un comportement approprié et en formant les personnes à reconnaître et à réagir en conséquence quand des cas de conflit, de maltraitance ou de discrimination se présentent.

La nécessité pour les organismes d'intensifier le dialogue et d'améliorer les canaux de communication officiels entre les dirigeant(e)s et les athlètes, le personnel et les bénévoles a aussi été soulignée. En offrant aux membres la possibilité de faire part de leurs commentaires et de collaborer de manière significative avec les administrateur(trice)s principal(aux), les organismes peuvent comprendre les perceptions des membres et donner à ces groupes les moyens de faire part de leurs préoccupations. Les organismes sont encouragés à inviter les membres à discuter d'incidents personnels et à exprimer leurs préoccupations en matière d'équité et de diversité, ou leurs incertitudes quant à la manière de déposer une plainte. En menant des sondages annuels, des entretiens de départ et des rencontres de compte-rendu après les événements, les organismes de sport seront mieux placés pour améliorer les processus organisationnels grâce aux commentaires sur les leçons tirés, les préoccupations soulevées et la communication de futurs plans. Tous ces éléments contribuent à renforcer la confiance entre les dirigeant(e)s et les membres de l'organisme, ce qui favorise une culture sportive plus sécuritaire et plus inclusive.

### Amélioration des stratégies de communication

De nombreux rapports d'ÉMS ont mis en évidence la nécessité d'établir des lignes de communication plus claires entre les organismes sportives et leurs athlètes, leur personnel et leurs bénévoles. Les organismes ont de nombreuses possibilités d'améliorer l'efficacité de leurs ressources destinées au public et de maximiser la transparence. Les sites internet des organismes, les comptes de médias sociaux et les courriels sont des outils pratiques qui peuvent être utilisés pour communiquer en temps opportun les mises à jour, les politiques, les événements et les nouvelles de l'organisme. Ceux-ci devraient être plus proactifs en encourageant les membres à visiter leur site internet afin d'accéder à des informations pertinentes et à des politiques adaptées. Il est également impératif que les nouveaux membres bénéficient d'un processus d'orientation complet, permettant à l'organisme de communiquer des attentes claires en matière de conduite et de responsabilités.

Les processus d'embauche et de promotion injustes et/ou discriminatoires ont été identifiés comme une source de malaise pour le personnel. En raison du manque de transparence de ces processus, certain(e)s craignent qu'il existe des conflits d'intérêts aux niveaux

supérieurs de la direction, ce qui pourrait les empêcher de progresser dans leur carrière. L'établissement et la communication de processus clairs dans le cadre du recrutement et de la promotion des employés, ainsi que l'ouverture de lignes de communication directes, inspireront la confiance dans le fait que les décisions sont prises de manière équitable et conformément aux politiques et aux règles. L'amélioration de la transparence contribuera à instaurer la confiance non seulement au sein de l'organisme, mais aussi avec la communauté sportive dans son ensemble.

### Répondre aux préoccupations et améliorer les mécanismes de plainte internes

Une recommandation commune aux rapports d'ÉMS était la mise en place de solides mécanismes internes de dépôt de plainte. Il a également été suggéré que les préoccupations liées au dépôt d'une plainte, telles que la crainte de représailles, les coûts encourus, les conflits d'intérêts et les limitations des services de soutien, soient abordées de manière significative. Le processus de traitement des plaintes devrait être transparent, permettant aux membres de savoir où, comment et quand déposer une plainte. Les initiatives visant à clarifier le mécanisme interne de traitement des plaintes et ses procédures peuvent inclure une formation annuelle, une communication opportune par le biais de nombreuses plateformes, et un site internet accessible et régulièrement mis à jour qui contient des informations et des ressources pertinentes. En outre, il convient de mettre en œuvre et d'appliquer des mesures de protection telles qu'un système de signalement anonyme et la cohérence du processus de traitement des plaintes par le biais de politiques globales régulièrement révisées.

Afin de minimiser l'escalade des plaintes, les organismes et leurs membres sont encouragés à résoudre les problèmes interpersonnels par des pratiques informelles de règlement de conflits, le cas échéant, avant de déposer une plainte formelle. Cette approche contribuera à l'établissement de relations positives, minimisera la peur des représailles et favorisera un dialogue constructif.

### Conclusion

Bien que chaque milieu sportif soit unique, les mesures et solutions ci-dessus sont fondamentales pour tous les organismes afin de prévenir et de contrer les problèmes systémiques communs. Favoriser une culture sportive ancrée dans l'inclusion, la transparence, les bonnes pratiques de gouvernance et l'autonomisation des membres sont des pratiques universelles qui contribuent à des milieux sportifs plus sécuritaires. En tirant les leçons de ces évaluations et de leurs recommandations, nous pouvons tou(te)s travailler à l'amélioration du sport au Canada. ■

Pour accéder aux rapports d'ÉMS, veuillez consulter l'index des ÉMS [ici](#).



## Profil d'un membre de la liste du CRDSC : Pour en apprendre davantage sur nos arbitres et médiateurs

Ils viennent de toutes les régions du Canada et au-delà et ont une vaste expérience en matière de règlement extrajudiciaire des différends et de questions liées au sport, mais que savons-nous vraiment d'eux? Le CRDSC a une liste impressionnante de 75 médiateurs et arbitres, et nous allons peu à peu vous présenter certains d'entre eux dans notre rubrique « Profil des membres de la liste du CRDSC », qui paraît régulièrement. Dans cette édition, nous aimerions vous présenter **Andrea Carska-Sheppard**, arbitre de Toronto, Ontario.



### Qu'est-ce qui vous a mené vers une carrière dans le domaine du RED?

J'ai découvert le RED à la faculté de droit. Nous avons été invités à suivre un cours menant à un certificat en RED. Avant le droit, j'avais étudié la diplomatie à Paris et j'ai été immédiatement séduite. Il me paraissait stratégiquement judicieux de régler les différends sans recourir à des procédures judiciaires. Pendant

mes études, j'avais également assisté à une conférence de l'ICCA sur l'arbitrage de différends entre investisseurs et États, où j'ai appris que l'arbitrage est également utilisé dans ce domaine. Aujourd'hui, avec des années de recul et une expérience du RED en tant qu'arbitre, je suis toujours du même avis, j'estime que les institutions d'arbitrage permettent de contrôler les coûts et les délais. On observe une plus grande diversité et davantage de jeunes praticiens dans les panels, qui mettent davantage l'accent sur la qualité de leurs services, incluant l'expérience des utilisateurs.

### À titre d'arbitre du CRDSC, je ...

Il n'est pas exagéré de dire que le CRDSC est à l'avant-garde des tendances innovatrices et je suis fière de faire partie de cette institution. Actuellement, le CRDSC s'adresse aux sports canadiens de niveau national, mais je ne serais pas surprise qu'il élargisse sa plateforme au cours des années à venir. La clé de la réussite, ce sont les gens derrière l'organisation et le personnel du CRDSC, dirigés par Marie-Claude Asselin, qui sont des experts hors pair dans leur domaine, qui aiment réellement le sport et le travail qu'ils accomplissent.

### Spécialisation/domaine d'expertise :

Je suis avocate spécialisée en droit des affaires et du sport, avec une expérience internationale en matière de contrats, de droit du travail, de confidentialité des données et de protection. J'ai commencé très tôt à m'intéresser et à comprendre l'importance du sport sécuritaire au niveau international, et aujourd'hui je règle et j'arbitre des différends dans ce domaine également.

### Sport(s) favori(s) :

J'adore skier et jouer au tennis, et j'aime aussi la natation et le yoga. J'ai couvert les Canadiens de Montréal en tant que journaliste accréditée et le hockey occupe une place spéciale dans ma famille.

### Conseils pour la prévention des différends à l'intention des athlètes :

Une stratégie utile consiste à agir rapidement et de façon proactive. Si un athlète réalise qu'il fait face à une situation litigieuse ou un différend, le meilleur conseil à suivre est de ne pas ignorer les premiers signes. Un temps précieux pour régler un différend dès les premiers stades peut être perdu si l'athlète hésite et choisit de ne pas s'exprimer et/ou signaler le comportement en cause. Les athlètes (et les parents d'athlètes mineurs) devraient prendre le temps de s'informer des politiques organisationnelles qui régissent leur sport, notamment des politiques en matière de protection et du soutien qu'ils peuvent obtenir. ■

Dans notre prochain numéro, retrouvez le profil d'un(e) médiateur(trice) du CRDSC.

**Suivez-nous sur les réseaux sociaux!** Restez à l'affût des nouvelles décisions, activités et publications éducatives du Centre de règlement des différends sportifs du Canada.

 @CRDSC\_SDRCC

 @crdscsdrcc

 Centre de règlement des différends sportifs du Canada



## Nouveau membre du personnel au CRDSC



**Kathy Dufour** se joint au CRDSC à titre de gestionnaire de dossiers au Secrétariat de règlement des différends. Après avoir complété un baccalauréat en droit et une maîtrise en gestion du sport (FIFA Master) en Suisse, et maintenant à l'école du Barreau du Québec, elle a consacré sa carrière à travailler dans le sport, et ce dans plusieurs pays, comme en Allemagne avec le Comité international paralympique. Elle espère contribuer à combler l'écart entre les organismes nationaux de sport et leurs membres, et à offrir un système de règlement équitable à tou(te)s les participant(e)s dans le secteur sportif. ■

## Merci à la communauté sportive!

Nous souhaitons exprimer notre profonde gratitude à la communauté sportive et à tou(te)s ceux(celles) qui ont contribué au succès du programme Sport Sans Abus. Nous apprécions sincèrement le temps, les efforts et la précieuse contribution de chacun(e) à la prévention de la maltraitance dans le sport au Canada au fil des ans. Un nombre incalculable de personnes, de groupes et d'organismes ont contribué à la création et au développement du programme, et nous remercions chacun d'entre vous pour tout ce que vous aviez apporté. Nous tenons à remercier tout particulièrement les groupes suivants :

- Personnel de Sport Sans Abus;
- Centre canadien de la santé mentale et du sport;
- Conférencier(ère)s et panélistes des séries de webinaires Sport Sans Abus;
- Directrice et directeur adjoint des sanctions et résultats;
- Conseiller(ère)s juridiques du Programme d'aide juridique;
- Membres de l'Unité d'enquêtes;
- Membres de l'Unité d'Évaluations du milieu sportif;
- Signataires du programme;
- Téléphonistes de la Ligne d'assistance Sport Sans Abus.

Un remerciement particulier à ceux(celles) qui ont offert leur expertise de manière bénévole au sein des comités et groupes de travail suivants :

- Comité consultatif des athlètes;
- Comité de sélection du Programme d'accréditation en éducation Sport Sans Abus;
- Conseil des sanctions en matière de maltraitance dans le sport;
- Groupe consultatif des Évaluations du milieu sportif;
- Groupe de travail des politiques Sport Sans Abus;
- Groupe de travail du Bureau du Commissaire à l'intégrité dans le sport;
- Panel de recherche Sport Sans Abus.

Le CRDSC souhaite également remercier les ministres responsables du sport qui ont pleinement soutenu ses efforts pour mettre en place, depuis le tout début, le premier programme national de sport sécuritaire au Canada, en commençant par :

- Kirsty Duncan qui, en 2019, a soutenu la création de l'Unité d'enquêtes du CRDSC et de la Ligne d'assistance du sport canadien;
- Steven Guilbault qui, en 2021, a confié au CRDSC le mandat d'administrer le CCUMS au niveau national; et
- Pascale St-Onge qui, en 2022, a pleinement soutenu la création du programme Sport Sans Abus et du Bureau du Commissaire à l'intégrité dans le sport.

Nous tenons à remercier également les quatre organismes de sport financés par le gouvernement fédéral qui ont été les premiers signataires du programme Sport Sans Abus, soutenant inconditionnellement le sport sécuritaire dans notre pays : le Conseil des Jeux du Canada, Volleyball Canada, le Sport c'est pour la vie et Haltérophilie Canada. ■

### Dates à retenir :

- **5 juin 2025** : Présentation virtuelle à la Conférence annuelle ADR Ontario sur les défis et opportunités dans l'adaptation des services de règlement des différends au contexte en constante évolution du sport amateur au Canada;
- **18 au 20 juin 2025** : Kiosque au 1er Congrès international sur la recherche en sport sécuritaire. ■



6400, avenue Auteuil, Bureau 245, Brossard, Québec, J4Z 3P5

Tél. : 514-866-1245

Tél. sans frais : 1-866-733-7767

www.crdsc.ca

Financé par le  
gouvernement  
du Canada

