



## Appels et règlement des différends du point de vue d'un ONS

par Lorraine Lafrenière, directrice générale de CanoeKayak Canada (CKC)

février 2012



### L'évolution des appels internes des ONS

Les organismes nationaux de sport (ONS) sont des décideurs; cette responsabilité est à la fois un privilège et un fardeau pour les organismes, car les décisions qu'ils doivent prendre peuvent avoir une incidence sur la vie des gens et influencer sur les résultats d'un sport. En qualité de décideurs, notre rôle est de nous assurer qu'il existe un mécanisme pour que les personnes touchées par nos décisions puissent à l'occasion les remettre en question. Depuis quelques années, Sport Canada demande aux ONS de se doter de politiques d'appel plus robustes afin que les organismes soient davantage tenus responsables de leurs décisions. Cette tâche s'est révélée difficile pour bien des ONS qui manquaient de connaissances en ce qui concerne les appels et les politiques qui les régissent. Il s'en est suivi une rapide évolution du processus d'appel, alors que les membres de la communauté sportive apprenaient à s'adapter et à gérer les situations qui survenaient.

La gestion et l'audition des appels internes sont sans doute les aspects qui ont le plus évolué. Dans l'environnement des ONS, il est important, lorsqu'un appel est interjeté, que l'organisme fasse participer ses propres membres au processus, afin qu'ils puissent apprendre à traiter convenablement les appels; les leçons et l'expérience qu'ils en retirent ne peuvent que renforcer le sport. C'est pour permettre cet apprentissage continu tant de l'organisme que des parties concernées que CKC s'efforce, autant que possible, de mener à bon terme son processus d'appel interne. Il y a cependant des circonstances dans lesquelles CKC préfère outrepasser son processus d'appel interne et demander que l'appel soit soumis directement au CRDSC : lorsque cela est plus avantageux pour tous les intéressés.

### Référer directement au CRDSC ou non?

Le manque de temps est l'une des raisons les plus évidentes et les plus courantes pour lesquelles CKC préfère saisir directement le CRDSC d'un appel. Le CRDSC est apte à accepter un dossier et de le régler en l'espace de quelques jours, voire quelques heures après le dépôt de l'avis d'appel; ce que la plupart des ONS sont tout simplement incapables de faire. La situation peut se produire, par exemple, lorsque la sélection des membres d'une équipe soulève un différend et que la compétition a lieu dans les semaines ou les jours qui suivent.

La décision d'outrepasser le processus d'appel interne peut également être justifiée par les coûts; pas uniquement les coûts financiers, mais aussi les coûts indirects entraînés par les répercussions sur les ressources humaines de l'organisme. Si le personnel et les bénévoles de l'organisme qui sont chargés de gérer ou de défendre le dossier sont à bout, il ne fait aucun doute qu'il vaudra mieux saisir le CRDSC directement.

Outre le manque de temps et les économies de coût, la nature de l'appel peut également être un facteur déterminant. Certaines décisions doivent être prises à la suite d'un processus d'une grande rigueur et doivent être confiées à des arbitres d'expérience, comme ceux qui figurent sur la liste du CRDSC. La plupart des ONS n'ont pas, dans leurs comités d'appel internes, des



personnes qui ont une expérience juridique suffisante; lorsqu'une décision risque de créer un précédent important pour l'organisme ou pour les membres de la communauté sportive de façon plus générale, il est impératif de mettre la décision à prendre entre de bonnes mains.

Mais s'il peut être très avantageux pour un ONS de s'adresser directement au CRDSC si nécessaire, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'une décision qui ne doit pas être prise à la légère. Si un ONS saisit systématiquement le CRDSC directement, il peut parfois donner l'impression que c'est ainsi que

les choses devraient se passer. Il peut également faire perdre confiance dans le processus interne de l'ONS ou, pire encore, porter les appelants ou les parties affectées à penser que le processus du CRDSC est le seul qui soit final et exécutoire, et ainsi miner la crédibilité du processus interne lui-même. Ce sont des perceptions que les ONS doivent s'efforcer de changer. En offrant à leurs membres des processus d'appel internes suivis de manière juste, respectueuse et intègre, les ONS s'assureront que les processus d'appel dans le milieu sportif du Canada pourront continuer à évoluer et à se perfectionner.

### **Les avantages de la médiation**

Qu'un appel soit déposé après avoir épuisé le processus d'appel interne ou adressé directement au CRDSC, CKC s'efforce toujours de régler le différend rapidement et à l'amiable autant que possible. Le résultat d'un processus de médiation est généralement à l'avantage des deux parties, contrairement au processus d'arbitrage où il y a toujours un gagnant et un perdant, puisque la décision est imposée aux parties. Selon la nature des questions à trancher, CKC voit dans la facilitation de règlement obligatoire offerte par le CRDSC une occasion de régler par consentement avant l'arbitrage. Le processus de médiation crée un certain partenariat avec l'appelant et les parties affectées; ensuite, ce partenariat favorise un climat de coopération et de travail d'équipe qui aide à préserver les relations, souvent éprouvées par le différend.

CKC est fier d'avoir souvent réussi à régler les différends soumis au CRDSC au moyen d'ententes conclues en facilitation de règlement ou en médiation. Bien sûr, les différends ne se prêtent pas tous également à des ententes de règlement; par exemple, les différends liés à la sélection d'équipe ou à l'octroi de brevets sont généralement de nature à ne pas favoriser la collaboration. Néanmoins, lorsque la médiation peut être utilisée pleinement, la conclusion est habituellement beaucoup plus positive car toutes les parties ont le sentiment de s'être approprié le résultat. Les solutions trouvées grâce à des efforts collaboratifs donnent aux intéressés un sentiment de satisfaction qui, en fin de compte, en fait la forme de règlement la plus souhaitable.

### **Facteurs critiques pour le succès d'une médiation**

Le seul fait d'accepter de participer à une séance de médiation ne garantit pas automatiquement que l'on parviendra à une entente, car de nombreux facteurs cruciaux déterminent le succès d'une médiation. Pour faire la différence dans une médiation réussie, notons le partage de valeurs, le partage des attentes, ainsi que la neutralité du processus et le respect de toutes les personnes impliquées. Même en étant prêt à avoir une conversation ouverte et honnête, si les gens viennent à la séance de médiation en pensant que le but ultime est de régler selon leurs propres termes, ils s'engagent dans le processus avec des œillères car ils se sont déjà fait une idée des résultats qu'ils estimeront acceptables. Dans un processus de médiation, l'important est de chercher à comprendre et de respecter les besoins des autres parties; ceci crée une ouverture d'esprit aux différentes options qui s'offrent. Et souvent, on finit par trouver une



solution qui convient à tout le monde.

Il peut parfois être difficile de s'engager dans un processus de médiation l'esprit ouvert, compte tenu du stress créé par la situation. Or la médiation a justement l'avantage d'être un processus beaucoup plus souple que d'autres formes de règlement. Ce climat détendu aide les parties à se sentir plus à l'aise et à avoir davantage confiance dans le processus et son résultat. En plus des avantages généralement attribués à la médiation, les services de médiation fournis par le

CRDSC sont uniques car ils réussissent bien à éliminer le facteur d'intimidation pour toutes les parties (surtout lorsqu'on est novice). Les médiateurs du CRDSC s'assurent que les parties comprennent bien le processus; ils fournissent une structure et ils atténuent certaines des craintes et des pressions que le processus suscite naturellement.

### **Conclusion**

L'on confie aux ONS des décisions qui ont des conséquences importantes sur des individus, et également sur la manière dont le système sportif du Canada est perçu en créant un système sportif meilleur. Les organismes ont la responsabilité de s'assurer que les droits de leurs membres sont respectés et qu'ils sont responsables des décisions qu'ils prennent. Ceci ne peut être réalisé que grâce à l'élaboration de politiques claires et judicieuses, à l'application juste et équitable de ces politiques, et à la mise en place d'une plateforme légitime pour répondre aux questions et gérer les appels.

CKC sait qu'il est possible d'y parvenir en ayant une connaissance et une compréhension des services de prévention et de règlement des différends offerts par le CRDSC, et en faisant bon usage de ces services. ■