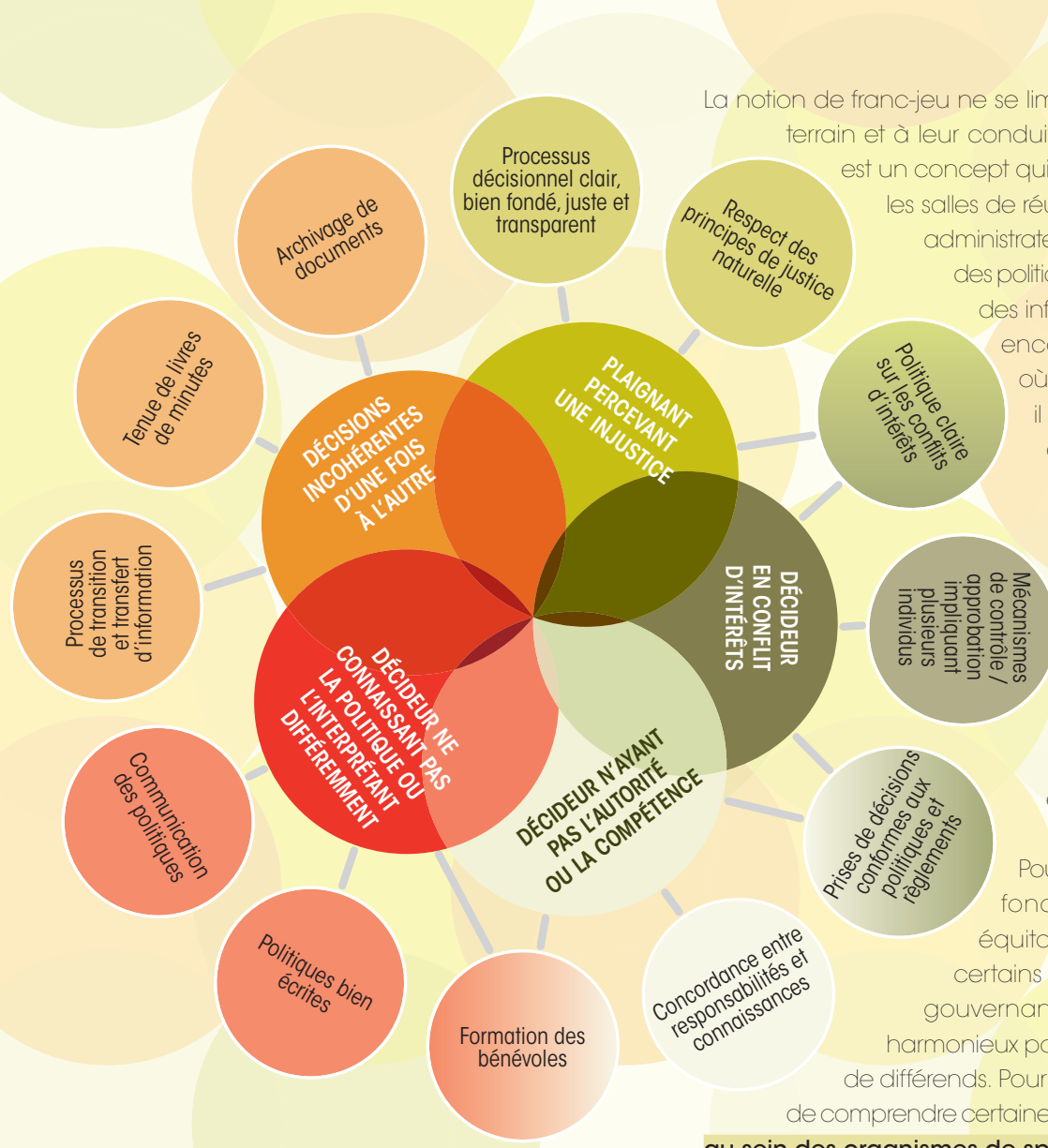




# CAUSES PRINCIPALES DE DIFFÉRENDS ET STRATÉGIES DE PRÉVENTION

UN INCONTOURNABLE POUR LES ADMINISTRATEURS D'ORGANISMES DE SPORT



La notion de franc-jeu ne se limite pas au jeu des athlètes sur le terrain et à leur conduite le jour du match. Le franc-jeu est un concept qui doit s'appliquer également dans les salles de réunion et être respecté par tous les administrateurs de sport. Qu'il s'agisse de créer des politiques judicieuses, de communiquer des informations à tous les membres ou encore de créer un environnement où il n'existe pas de conflit d'intérêts, il incombe aux administrateurs de créer une organisation honnête et transparente. En tant que décideurs qui ont une influence importante sur la vie des athlètes, des entraîneurs, des officiels et du personnel de soutien, les administrateurs de sport ont la capacité et la responsabilité d'établir un terrain de jeu équitable où tous et toutes pourront réussir et s'épanouir.

Pour vous assurer que votre 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.** Lorsque vous serez sensibilisés aux situations qui sont souvent sources de différends, vous serez en meilleure position pour éviter qu'elles ne se produisent.

Vous trouverez dans le diagramme ci-haut certaines **causes courantes de différends** (au centre du diagramme) ainsi que des **stratégies de prévention correspondantes** (en périphérie), fondées sur des pratiques exemplaires de gestion, qui pourront être mises en œuvre dans votre organisme. L'image illustre que les risques de différends existeront toujours, mais qu'une gestion saine de votre organisme de sport crée une protection pouvant les contenir ou les empêcher d'éclater.

## PLAIGNANT PERCEVANT UNE INJUSTICE

### Processus décisionnel clair, bien fondé, juste et transparent

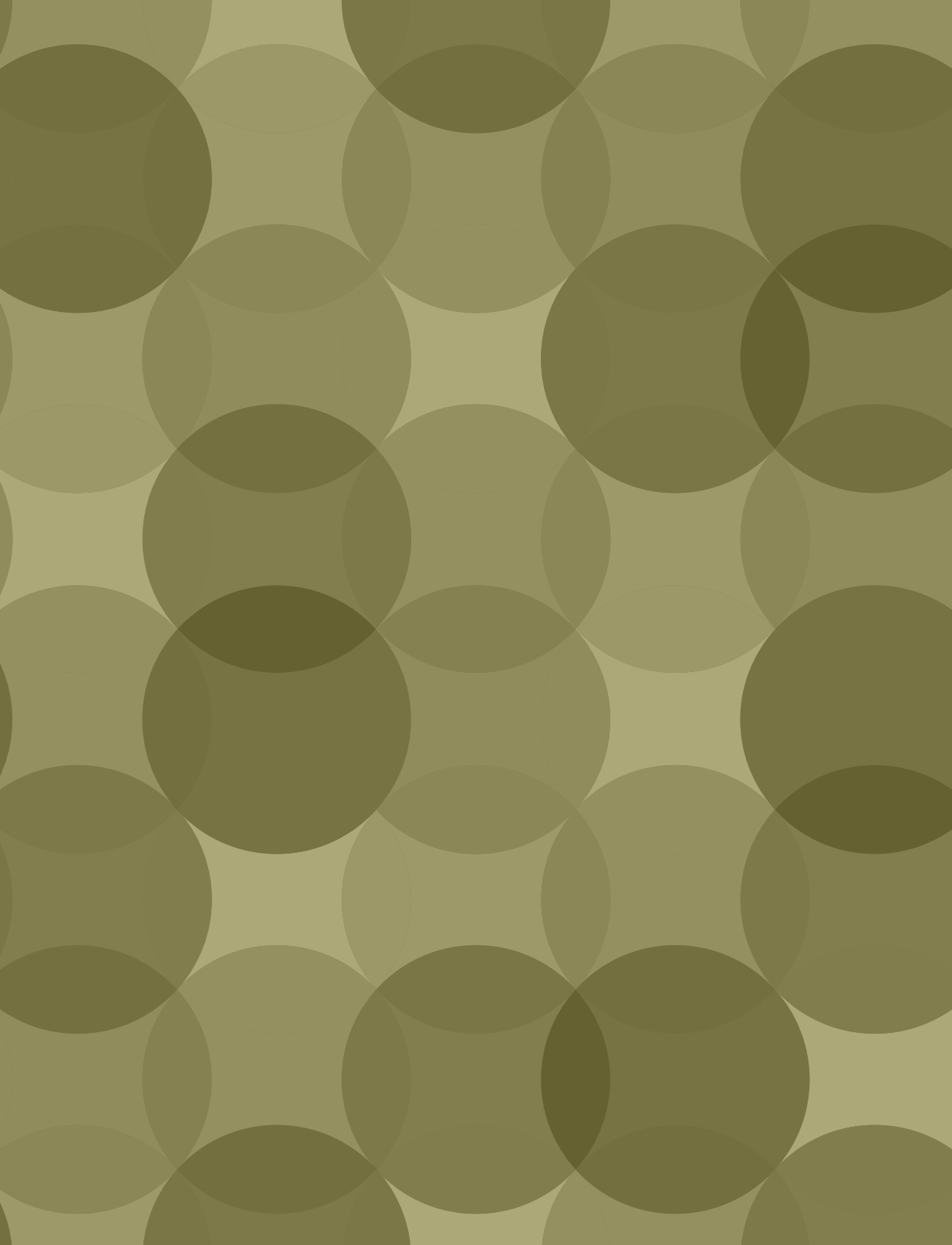
Lorsque les processus décisionnels d'un organisme ne sont pas clairs et transparents, les membres peuvent trop facilement conclure à une injustice si la décision leur est défavorable. Afin de réduire les risques, il faut : désigner les bonnes personnes pour rendre les décisions et clarifier envers les membres qui décide quoi (à chaque entraîneur, administrateur, ou comité son propre champ d'expertise et d'autorité); préciser quelles décisions exigent une approbation par le conseil d'administration; lorsque qu'une discrétion est permise, la limiter aux questions qui ne peuvent être tranchées sur la base de critères objectifs; et s'assurer que les décisions sont fondées sur des faits valides et qu'elles soient défendables si elles sont contestées.

### Respect des principes de justice naturelle

Les deux principes fondamentaux de la justice naturelle qui doivent toujours être respectés sont : le **droit d'être entendu** (de présenter sa cause, de fournir preuve et arguments, et de connaître et répondre aux allégations faites par les autres parties), et l'**impartialité** (que la décision soit rendue par des individus indépendants, exempts d'apparence de conflit d'intérêts, et ayant pris connaissance de toute la preuve présentée).

### Politique claire sur les conflits d'intérêts

Les conflits d'intérêts sont d'autant plus courants que l'organisme sportif est petit. Un conflit d'intérêt est une situation dans laquelle une personne a un intérêt privé ou personnel suffisant pour paraître influencer l'exercice objectif de ses fonctions en tant que décideur (p.ex. un parent d'athlète siégeant au conseil lors d'une décision affectant son enfant). Votre organisme doit se doter d'une politique claire sur les conflits d'intérêts afin de rassurer les membres que les individus qui rendent des décisions au nom de l'organisme n'en tirent pas profit.



# DÉCIDEUR EN CONFLIT D'INTÉRÊTS

## Politique claire sur les conflits d'intérêts

Un conflit d'intérêt est une situation dans laquelle une personne a un intérêt privé ou personnel suffisant pour paraître influencer l'exercice objectif de ses fonctions en tant que décideur (p.ex. un homme d'affaires siégeant au conseil lors d'une décision d'octroyer un contrat à son entreprise). Votre organisme doit se doter d'une politique claire permettant aux membres de reconnaître les situations problématiques, déclarer un conflit potentiel, et se retirer volontairement du processus décisionnel sans craindre de répercussions.

## Mécanismes de contrôle / approbation impliquant plusieurs individus

La structure de votre organisme devrait rassurer ses membres que les processus décisionnels sont objectifs. Certains mécanismes permettent de diminuer les inquiétudes de parti pris. L'un de ces mécanismes est de soumettre les décisions majeures à une révision ou une approbation par une instance supérieure: décision par un comité devant être entérinée par le conseil ou l'exécutif; décision d'un entraîneur devant être approuvée par un comité de haute performance, etc. Une autre façon permettant de réduire les perceptions de manque d'objectivité est d'attribuer une décision à un groupe d'individus (comité ou conseil) plutôt qu'à une seule personne (p.ex. président, entraîneur, etc.)

## Prises de décisions conformes aux politiques et règlements

La meilleure façon d'atténuer les risques que les décisions soient présumées être empreintes de manque d'objectivité, c'est encore de rendre des décisions qui sont conformes et respectueuses des politiques et règlements préétablis de l'organisme. Même si parfois le décideur peut « paraître » en conflit, sa décision est plus défendable si elle constitue une application conforme de la politique ou du règlement. D'ailleurs, ce n'est pas toujours suffisant d'avoir une décision conforme; le **processus** suivi pour rendre cette décision doit aussi être conforme.



# DÉCIDEUR N'AYANT PAS L'AUTORITÉ OU LA COMPÉTENCE

## Prises de décisions conformes aux politiques et règlements

Chaque politique ou règlement devrait identifier clairement qui (p.ex. président, entraîneur-chef, comité de discipline, etc.) a l'autorité de prendre certaines décisions dans la mise en œuvre de la politique ou l'application du règlement. Toute décision prise par quelqu'un sans que l'autorité ne lui ait été conférée par une politique ou un règlement pourrait être reconnue invalide si elle est contestée ultérieurement. La meilleure façon d'atténuer les risques que les décisions soient portées en appel, c'est encore de rendre des décisions qui sont conformes et respectueuses des politiques et règlements préétablis de l'organisme.

## Concordance entre responsabilités et connaissances

Il est important d'assurer que les décisions sont rendues par des personnes qui sont qualifiées pour les prendre. Les postes de décideurs devraient être confiés à des personnes qui possèdent un minimum de compétences requises pour s'acquitter des tâches de ce poste de manière raisonnable. Une réorganisation des descriptions de tâches peut être nécessaire lorsqu'il y a une incompatibilité suite à une élection ou à une démission.

## Formation des bénévoles

Toute personne amenée à prendre des décisions au nom d'un organisme devrait avoir reçu un minimum d'orientation ou de formation afin de bien connaître son rôle, ses responsabilités, les politiques et règlements de l'organisme qu'elle aura à respecter et mettre en œuvre. Une partie de cette orientation doit porter sur l'autorité de chacun, avec une emphase sur ses limites. Chaque personne investie d'une certaine autorité dans un organisme doit savoir les questions sur lesquelles elle a droit de regard et celles qui relèvent de l'autorité ou de la compétence d'une autre personne ou d'un autre comité.





# DÉCIDEUR NE CONNAISSANT PAS LA POLITIQUE OU L'INTERPRÉTANT DIFFÉREMMENT

## Formation des bénévoles

Nombreux sont les organismes de sport qui dépendent entièrement de bénévoles, tant au niveau du conseil d'administration que dans les opérations quotidiennes et même, dans certains cas, parmi les entraîneurs et officiels. Toute personne amenée à prendre des décisions au nom d'un organisme devrait avoir reçu un minimum d'orientation ou de formation. Chaque personne investie d'une certaine autorité dans un organisme doit connaître à fond les politiques et règlements sur lesquelles ses décisions devront être fondées.

## Politiques bien écrites

Qu'elle soit ambiguë (manque de clarté), incomplète (laissant trop de place aux sous-entendus) ou incohérente (qui se contredit d'une clause à une autre), une politique qui n'est pas bien écrite constitue un énorme risque de confusion et de dissension au sein d'un organisme. 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.

## Communication des politiques

Les politiques et règlements de votre organisme doivent être bien communiqués autant aux décideurs qu'aux membres auxquels ils s'appliquent. Pour les décideurs, il est essentiel de bien connaître non seulement le libellé, mais aussi l'intention de la politique ou du règlement. Dans une situation où une interprétation est nécessaire étant donné un manque de clarté dans le texte, il sera plus facile pour le décideur de l'appliquer correctement s'il comprend l'essence de la règle. Les membres seront aussi moins enclins à contester les décisions s'ils savent comment et pourquoi elles ont été prises.



# DÉCISIONS INCOHÉRENTES D'UNE FOIS À L'AUTRE

## Processus de transition et transfert d'information

Les organismes à but non lucratif vivent un haut taux de roulement des effectifs. Afin d'assurer une certaine fluidité ou stabilité, il est essentiel d'avoir un plan de succession permettant un bon transfert d'information entre les administrateurs sortants et les nouveaux élus. Par exemple, une charte prévoyant des mandats de plus d'un an avec des chevauchements de mandats, l'existence d'un poste de président-sortant, une procédure d'élection permettant aux administrateurs d'être nommés avant l'entrée en vigueur de leur mandat. Un bon processus de transition et l'orientation des nouveaux élus permettra plus de cohérence dans les décisions rendues par et au nom de l'organisme.

## Tenue de livres de minutes

Le livre de minutes est un outil essentiel pour le transfert d'information entre les administrateurs qui se succèdent. Chaque conseil devrait tenir le livre de minutes très assidument et y référer aussi souvent que nécessaire pour assurer une cohérence dans ses décisions. À moins de consciemment vouloir changer une pratique qui apparaît déraisonnable ou désuète au nouveau conseil, les décisions des conseils antérieurs devraient à tout le moins être connues et prise en considération.

## Archivage de documents

Un organisme se doit de conserver 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 qui auront dans le futur à siéger sur un tel comité, afin que les interprétations du code de conduite soient cohérentes lorsqu'appliquées à des situations semblables.



1080, côte du Beaver Hall, Bureau 950  
Montréal (Québec) H2Z 1S8  
514-866-1245 • 1-866-733-7767  
[www.crdsc-sdrcc.ca](http://www.crdsc-sdrcc.ca)



Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage