

## L'entraîneur multitâche : gérer les risques de porter plusieurs chapeaux

par le Centre de règlement des différends sportifs du Canada



**D**ans les organismes nationaux de sport (ONS), où les ressources sont restreintes et où l'expertise est hautement concentrée chez un nombre relativement limité de personnes, les membres portent souvent plusieurs chapeaux en même temps (entraîneur, officiel, administrateur, etc.), de sorte qu'ils risquent parfois de se trouver en situation de conflit d'intérêts. Et lorsqu'il s'agit d'une petite communauté où les interdépendances et les interactions entre les membres sont nombreuses, comme dans le système sportif canadien, c'est une réalité qui exige une prudence et une vigilance extrêmes.

Dans un récent numéro de *PLAN du coach*, Rachel Corbett du Centre pour le sport et la loi s'est penchée sur cette situation d'un point de vue organisationnel. « La communauté sportive canadienne est peu nombreuse et il n'est pas rare pour certains leaders sportifs d'occuper plus d'un poste de dirigeant en sport au Canada. En fait, c'est plutôt la norme. »<sup>1</sup> Si cet article examine le conflit d'intérêts en tant que problème de gouvernance, au niveau du conseil d'administration notamment, le présent article aborde pour sa part la question d'un point de vue individuel, et plus particulièrement de celui des entraîneurs.

De manière générale, il y a conflit d'intérêts lorsque des intérêts privés se heurtent à des obligations publiques et notamment lorsqu'une personne est appelée à exercer des responsabilités qui pourraient être incompatibles avec ses souhaits ou besoins personnels. Il est très courant, par exemple, que l'entraîneur d'une équipe nationale soit également l'entraîneur personnel d'un ou plusieurs athlètes de haute performance dans le même sport. Une telle situation est susceptible de placer l'entraîneur dans une position très inconfortable lorsque vient le moment de sélectionner les membres de l'équipe nationale, en l'obligeant à prendre

des décisions très délicates. L'entraîneur de l'équipe nationale a la responsabilité de choisir les meilleurs athlètes pour former l'équipe, ce qui peut être incompatible avec son propre désir ou besoin de voir accéder à l'équipe nationale l'athlète qu'il entraîne personnellement. L'impartialité de l'entraîneur peut en souffrir. D'autre part, les ONS font souvent appel à l'expertise technique des entraîneurs pour les aider à élaborer leurs recommandations en vue de l'octroi des brevets. Les entraîneurs qui sont membres de comités d'octroi des brevets peuvent alors avoir à prendre ou influencer des décisions qui affecteront directement les athlètes qu'ils entraînent personnellement.

Ces deux seuls exemples montrent que même les meilleurs entraîneurs du Canada ne peuvent éviter les situations de conflit d'intérêts. De fait, ils ont de bonnes chances de se trouver dans de telles situations. Alors que feriez-vous si cela devait vous arriver?

Dans un article publié en 2006, Julie Duranceau, qui est aujourd'hui une médiatrice du Centre de règlement des différends sportifs du Canada (CRDSC), écrivait ceci : « Quoiqu'il en soit, l'absence de moyens ne peut en aucun cas devenir une excuse valable à la partialité et au parti pris du tiers responsable de rendre une décision pour trancher un débat. »<sup>2</sup> Elle nous rappelle que nous devons nous placer dans les souliers de la personne « risquant de perdre beaucoup ». Non seulement il faut donner à celle-ci de bonnes raisons qui expliquent pourquoi elle n'a pas été sélectionnée, mais elle doit également avoir la conviction que la décision et la démarche suivie pour la prendre sont valides et impartiales.

Le « Code d'éthique des entraîneurs et des entraîneuses - Principes et normes déontologiques » d'Entraîneurs du Canada, consacre une section entière à la question sous le titre « Des rapports intègres » et trois paragraphes au conflit d'intérêts en particulier :

- 3.9 *Ne pas exploiter des relations qu'ils établissent en tant qu'entraîneurs ou entraîneuses au profit de leurs intérêts personnels, politiques ou d'affaires, et aux dépens de ce qui convient le mieux à leurs athlètes ou aux autres participants et participantes.*
- 3.10 *Se garder d'avoir des relations qui dépassent la mesure [...], se faire bien comprendre à ce propos et éviter toute autre situation qui pourrait mener à un conflit d'intérêts ou réduire leur objectivité ou leur impartialité dans l'établissement de ce qui conviendrait le mieux à leurs athlètes.*
- 3.11 *Parler ouvertement de conflits d'intérêts lorsqu'ils surviennent et tenter de les régler en respectant le plus possible les intérêts des personnes impliquées.*

Ces énoncés indiquent clairement aux entraîneurs comment se comporter en ce qui a trait aux conflits d'intérêts. Dans son article<sup>3</sup>, Julie Duranceau propose trois options pour gérer les conflits d'intérêts, que nous avons adaptées ici à la situation des entraîneurs.

- 1) Refusez d'agir comme décideur : si, à titre d'entraîneur, vous exercez plusieurs fonctions qui peuvent donner l'impression aux athlètes que vous êtes en situation de conflit d'intérêts en prenant une décision, il pourrait être approprié de déléguer la responsabilité de la décision finale à une personne plus neutre, ou au minimum de demander à d'autres personnes de participer au processus décisionnel afin que vous ne soyez pas le seul à prendre une décision finale. En qualité d'entraîneur de l'équipe nationale, par exemple, vous pouvez faire participer vos entraîneurs adjoints ou le directeur du programme de haute performance de votre ONS aux décisions de sélection. Leur participation pourra inspirer le degré de confiance nécessaire, chez les athlètes, envers le processus décisionnel.

- 2) Divulguiez les sources de conflit d'intérêts : si vous êtes au courant d'une relation qui pourrait donner aux autres la perception qu'il y a conflit d'intérêts, faites-le savoir avant de vous engager dans le processus décisionnel. Vous donnerez ainsi aux personnes concernées par la décision la possibilité de déterminer si elles vous font quand même confiance pour prendre une décision impartiale et neutre.

- 3) Récusez-vous : ce genre de situation peut se présenter lorsque vous avez accepté la responsabilité de prendre une décision avant de savoir qui sont les intéressés. Si vous découvrez par la suite que vous ne pourrez pas demeurer impartial, il pourrait être approprié de simplement vous retirer et de laisser à quelqu'un d'autre le soin de se prononcer sur la question à trancher; vous pouvez agir ainsi à la demande de quelqu'un d'autre ou à votre discrétion.

Et comme si la notion de conflit d'intérêts elle-même n'était pas déjà assez difficile à définir, il nous faut également ajouter celle de « conflit d'intérêts perçu », qui diffère de celle de « conflit d'intérêts réel ». Il y a un conflit d'intérêts perçu ou apparent, lorsqu'un tiers (qui voit la situation de l'extérieur) aurait des motifs raisonnables de croire que la personne qui prend une décision peut être influencée par des intérêts contradictoires. Peu importe que le conflit d'intérêts existe ou non, le fait qu'il y ait une apparence de conflit d'intérêts est suffisant pour causer un problème. Que le conflit d'intérêts soit réel ou perçu, il peut susciter tout autant de controverse, avec les mêmes conséquences.

Prenez, par exemple, le cas d'un athlète qui, après avoir tenté de se faire sélectionner dans l'équipe nationale, se rend compte que la dernière place disponible a été attribuée à un athlète qui a réalisé des performances semblables aux siennes. Or il se trouve que ce dernier est entraîné personnellement par vous. Il n'est pas difficile de comprendre que l'athlète qui n'a pas été sélectionné pourrait avoir l'impression qu'une injustice a été commise parce que vous avez peut-être été partial en sélectionnant votre propre athlète. Il se pourrait fort bien que vous ayez pris la bonne décision, ou du moins qu'elle soit défendable devant un arbitre, mais quoi qu'il en soit, la situation aura soulevé un différend. Et le

« Il y a conflit d'intérêts lorsque des intérêts privés se heurtent à des obligations publiques et notamment lorsqu'une personne est appelée à exercer des responsabilités qui pourraient être incompatibles avec ses souhaits ou besoins personnels. »

préjudice causé par ce différend est aussi grave que le préjudice qui aurait été causé par un conflit d'intérêts réel.

Malheureusement, un nombre relativement élevé de cas soumis au CRDSC découlent de situations dans lesquelles un conflit d'intérêts apparent a joué un rôle important, sinon le rôle central, dans le différend. Il existe toutefois des stratégies à mettre en oeuvre pour réduire les risques de conflits d'intérêts, apparents ou réels, à savoir :

**Des processus transparents :** les personnes touchées par les décisions prises doivent savoir et comprendre comment ces décisions ont été prises, qui les a prises et pour quelles raisons. Cela implique également que les décisions seront communiquées en temps opportun aux personnes concernées.

**Des rôles et responsabilités clairement définis :** il y a lieu de s'assurer que les personnes qui prennent les décisions au sein de la structure organisationnelle sont bien celles qui ont l'autorité nécessaire. Cela suppose donc qu'un mécanisme de remplacement soit en place dans l'éventualité où un décideur devrait se retirer du processus en raison d'un conflit d'intérêts.

**Des politiques bien rédigées et cohérentes :** il importe d'établir clairement ce que l'on attend des athlètes en communiquant suffisamment à l'avance les critères et processus applicables à la sélection des équipes, à l'octroi des brevets et à d'autres domaines susceptibles de donner lieu à des différends. Lorsque les athlètes savent comment ils seront évalués, ils sont plus susceptibles d'être convaincus que la décision prise est juste.

**Un processus décisionnel collaboratif :** lorsque des décisions nécessitent une analyse complexe, il est préférable qu'elles soient prises par plus d'un décideur. En faisant appel à plusieurs personnes pour prendre des décisions clés, on diminue le risque qu'elles ne donnent l'impression d'être déraisonnables ou teintées de partialité.

Mais surtout il faut bien comprendre que, la plupart du temps, ce n'est pas vous personnellement qui êtes responsable de vous être placé en situation de conflit d'intérêts. Le conflit d'intérêts est souvent créé par une série d'événements et de circonstances qui peuvent être attribuables au système dans lequel vous travaillez. L'important est de reconnaître son existence et de prendre les mesures appropriées pour le gérer afin d'éviter des conséquences fâcheuses.

Étant donné que, dans le système sportif, la responsabilité de créer un environnement positif et équitable pour tous les athlètes canadiens incombe à tous ses membres, on ne saurait trop insister sur l'importance de la prévention. L'existence d'un système sportif canadien équitable et exempt de différends représente certes un idéal que le CRDSC continuera à viser en créant des partenariats et en collaborant de manière soutenue avec Entraîneurs du Canada et autres organismes concernés. ✓

### NOTES

- 1 Corbett, Rachel (2009). *Conflit d'intérêt : le talon d'achille des organisations sportives*. Coaches PLAN du coach, printemps 2009, volume 16, numéro 1.
- 2 Duranceau, Julie (2006). *Le droit d'être entendu par un décideur neutre et impartial*. En zone neutre, août 2006.