

Droits

et *responsabilités* :

Prenez en main votre carrière d'entraîneur

Par Julie Stronach et Marie-Claude Asselin

Connaissez-vous bien vos droits et responsabilités? Le Centre de règlement des différends sportifs du Canada (CRDSC) entreprend plusieurs initiatives pour aider les membres de la communauté sportive à mieux gérer leurs carrières et leurs ambitions dans le sport. Ces initiatives ont pour but de renseigner les intéressés sur leurs droits et responsabilités en ce qui a trait aux politiques de gestion et aux processus décisionnels dans leurs organismes de sport.

Lorsqu'on aborde la question des droits et responsabilités des entraîneurs, c'est généralement pour parler de comportement éthique, de respect, de franc jeu et de l'observation des règlements de sport. Bien sûr tous ces éléments sont extrêmement importants, mais les aspects qui intéressent le CRDSC ici concernent les questions de gouvernance et les processus suivis pour prendre des décisions, qui peuvent avoir des répercussions directes sur vous, en qualité d'entraîneurs.

« Je crois que tout droit implique une responsabilité; toute chance, une obligation; toute possession, un devoir. » John D. Rockefeller, Jr.

À travers son rôle dans le règlement de différends sportifs au Canada, le CRDSC a été témoin de plusieurs conflits résultant du fait que l'une ou l'autre des parties n'était pas au courant des processus décisionnels et des politiques qui les sous-tendent. Trop souvent, les gens ne se préoccupent de leurs droits que lorsqu'une décision a été prise qui a des conséquences négatives pour eux. Dans la plupart des cas, en examinant rétrospectivement la série d'événements qui a donné lieu à ces différends, on constate que les intéressés ont également manqué à leur responsabilité de s'assurer que leurs droits étaient respectés. Si cette omission n'excuse en rien la mauvaise décision prise ou le processus décisionnel défectueux suivi, elle empêche certainement la personne affectée de présenter des arguments solides pour défendre ses droits.

La section ci-dessous s'attarde sur certains droits que vous avez en qualité d'entraîneur et qu'il vous incombe de faire respecter. Les responsabilités qui les accompagnent sont également indiquées pour vous aider à prendre en main votre carrière.

VOTRE DROIT :

Être informé des politiques et règles qui s'appliquent à vous

L'équipe provinciale que vous entraînez a obtenu des résultats exceptionnels lors des derniers championnats nationaux; certains de vos athlètes ont battu de vieux records nationaux. Vous êtes persuadé d'avoir fait tous les bons coups au cours des dernières années et vous êtes prêt maintenant à passer à la prochaine étape; vous vous réjouissez à l'idée d'être invité à devenir entraîneur-adjoint de l'équipe nationale. Pourtant personne ne vous appelle. Savez-vous pourquoi?

Les politiques de l'organisme sont souvent renouvelées et publiées de façon cyclique (c.-à-d. au même moment chaque année). Les politiques de sélection pour une compétition donnée ou pour former l'équipe nationale sont habituellement publiées quelques semaines ou mois avant la sélection. Souvent, lorsqu'il est question de politiques de sélection, nous pensons aux athlètes, mais il existe des processus semblables qui s'appliquent aux entraîneurs, par exemple pour octroyer des accréditations ou des certifications, ou sélectionner les entraîneurs qui dirigeront une équipe pour aller à une compétition importante.

Les postes d'entraîneur et les possibilités d'avancement dans votre sport sont-ils affichés? Les nominations d'entraîneur se font-elles au moyen de processus de sélection justes? Vous avez le droit de savoir à l'avance ce que l'on attend de vous pour progresser dans la hiérarchie des entraîneurs. Vous avez également le droit d'avoir l'assurance que les processus suivis pour accréditer, certifier ou nommer les entraîneurs à certains postes sont justes et transparents. Afin de vous donner une chance équitable de réaliser vos aspirations de carrière, votre organisme de sport doit vous fournir tous les renseignements pertinents : les critères à remplir et les processus à suivre pour que vous puissiez atteindre vos objectifs.

Les droits et responsabilités de l'entraîneur en sa qualité de décideur

Le rôle d'un entraîneur dans un organisme est unique; les entraîneurs se situent souvent des deux côtés du processus décisionnel. Les entraîneurs peuvent être touchés par les décisions que prennent les organismes de sport mais ils ont également le pouvoir de d'influer sur la vie et la carrière des athlètes en prenant eux-mêmes des décisions. Les entraîneurs ne doivent jamais perdre de vue le pouvoir immense qui leur est donné dans leurs rôles de décideurs et, à ce titre, ils doivent donc toujours agir de manière responsable.

VOTRE DROIT en qualité de décideur :

Faire respecter vos décisions et votre autorité par l'organisme et ses membres.

En tant qu'entraîneur de l'équipe nationale, vos relations difficiles avec un athlète de l'équipe se sont détériorées considérablement au cours des derniers jours. Hier, furieux de ce comportement que vous jugez inacceptable, vous avez dit à l'athlète qu'il sera suspendu indéfiniment et n'accompagnera pas l'équipe au tournoi la semaine prochaine. L'athlète a interjeté appel, en faisant valoir que seul le Comité exécutif, et non pas l'entraîneur de l'équipe nationale, a le pouvoir de suspendre un athlète.

Personne n'aime que ses décisions soient contestées. Lorsqu'un pouvoir vous est conféré en votre qualité de décideur, vous avez le droit d'exiger que vos décisions soient respectées par vos supérieurs et par ceux qui sont touchés par ces décisions. Mais ce respect ne vous est pas dû par le seul fait de votre autorité. Pour être respectées, vos décisions doivent être judicieuses, justifiables et dans les limites de votre autorité. Dans l'exemple ci-dessus, il faudra consulter les politiques, ententes ou règles applicables pour déterminer si l'entraîneur avait le pouvoir de prendre cette décision.

VOTRE RESPONSABILITÉ en qualité de décideur :

Prendre des décisions justes, fondées sur les règles et politiques applicables

Vous avez la responsabilité de prendre des décisions qui sont raisonnables et conformes aux règles et politiques applicables. Et même dans ces conditions, les autres ont le droit de les remettre en question ou de les contester. Si vous pouvez expliquer clairement le raisonnement suivi pour prendre votre décision et si vous avez documenté votre démarche, vous serez prêt à défendre vos droits en qualité de décideur, au besoin. Tenez-vous au courant des politiques, ententes et règles qui définissent votre autorité (et ses limites), ne rendez jamais de décision lorsqu'en conflit d'intérêt, et prenez des décisions transparentes qui respectent les politiques et critères publiés; en agissant ainsi vous vous assurez que vos décisions sont justes et impartiales, et vous réduirez les risques que votre autorité ne soit contestée.

VOTRE RESPONSABILITÉ :

Connaître et comprendre les politiques et règles qui s'appliquent à vous

Il est bien connu que les entraîneurs consacrent beaucoup de temps et d'efforts pour s'assurer que leurs équipes et athlètes sont traités équitablement. Il est important également qu'ils fassent les mêmes efforts pour eux-mêmes. Savez-vous où vous pouvez trouver les politiques qui s'appliquent à vous? Les organismes de sport ne prennent pas tous la peine de mettre leurs politiques à la disposition de leurs membres par le biais de leurs sites Internet, ou dans les deux langues officielles, ou d'informer leurs membres lorsqu'ils modifient certaines de ces politiques. Demandez le calendrier de publication de ces politiques et vérifiez auprès de votre organisme que ce calendrier est respecté. Vous devez toujours être au courant de toutes les politiques et règles qui s'appliquent à vous, et vous assurer que vous y avez accès en tout temps.

Une fois que l'organisme a mis cette information à votre disposition, la responsabilité vous incombe. Il est indispensable de lire et de bien comprendre tous les critères et conditions, afin que vous sachiez ce que vous devez faire pour faire partie de l'organisme ou réaliser un objectif particulier. Afin de comprendre les subtilités d'une politique, vous pouvez en tout temps vous adresser à votre

organisme de sport pour demander des clarifications. Après tout, c'est sa politique et il peut arriver que votre façon de l'interpréter ne soit pas exacte. Une fois que vous comprenez bien les attentes, vous devez prendre les mesures nécessaires pour vous conformer à toutes les règles et critères établis par l'organisme, y compris les dates limites pertinentes.

VOTRE DROIT :

Avoir la possibilité d'examiner attentivement et de négocier tout contrat ou entente avant de signer.

Félicitations! Tous vos efforts ont finalement été récompensés... On vous a enfin offert le poste que espériez avoir depuis longtemps. On vous tend un contrat de 15 pages et on vous dit que vous pouvez commencer dès demain si vous signez le contrat maintenant. Vous êtes tenté de signer et de le lire plus tard. ATTENTION! Vous pourriez être sur le point d'hypothéquer votre avenir sans le savoir!

On peut s'attendre à ce que le contrat soit conçu pour protéger la personne ou l'organisme qui l'a rédigé, et non pas forcément pour vous protéger. Comme ces documents sont souvent longs et compliqués, la personne qui vous soumet le contrat doit vous donner suffisamment de temps pour le lire en détail et, au besoin, demander des conseils ou discuter des points qui vous préoccupent.

VOTRE RESPONSABILITÉ :**Lire et comprendre un contrat ou une entente (et demander des clarifications ou un avis juridique au besoin) avant de signer.**

La plupart des gens savent combien il peut être décourageant et épuisant de lire un document qui contient des pages et des pages de clauses et conditions, ou simplement les notes de bas de page et les clauses en petits caractères. Ce découragement vous a peut-être déjà incité à aller directement à la ligne « Signez ici » du contrat sans lire le document au complet. Pourtant, en signant trop rapidement, vous risquez de vous priver du droit de contester un énoncé que vous jugez ambigu ou inexact. Méfiez-vous des renvois à d'autres politiques et règles (p. ex. un code de conduite, une politique de ressources humaines, etc.) qui ne sont pas formulées expressément dans le contrat lui-même; ces renvois vous lient également et vous devriez donc prendre connaissance de ces politiques et règles avant de signer. Il est important de prendre le temps de lire attentivement les documents au complet avant de signer.

VOTRE DROIT :**Interjeter appel d'une décision injuste ou d'une décision prise d'une manière inappropriée.**

Vous êtes entraîneur de l'équipe nationale depuis quelques années, et vous avez toujours reçu des évaluations de performance positives; vous aviez l'impression que votre organisme de sport appréciait votre travail. Aujourd'hui, votre directeur général vous a dit que vous étiez rétrogradé au poste d'entraîneur-adjoint; l'organisme a trouvé un autre entraîneur-chef. On vous a laissé entendre que si ce nouvel arrangement ne vous plaisait pas, on accepterait votre démission. Anéanti par cette nouvelle, vous rentrez chez vous et vous réalisez que la décision annoncée aujourd'hui viole votre contrat d'entraîneur.

Tous les organismes de régie du sport ont le pouvoir de prendre des décisions qui touchent leurs membres. Ce pouvoir est assorti de la responsabilité de rendre des décisions qui sont conformes à leurs obligations juridiques et contractuelles, et également de fournir un processus ou mécanisme qui permet de remettre en question ces décisions. Afin de faciliter ce processus, tous les organismes de sport devraient mettre une politique d'appel à la disposition de leurs membres. Cette politique doit énoncer les principes et les procédures à suivre si une décision rendue par un organisme, ou en son nom, est contestée par un de ses membres. Votre organisme de sport a-t-il une telle politique d'appel?

VOTRE RESPONSABILITÉ :**Conserver des copies de toute la correspondance et de tous les documents qui pourraient servir à étayer un appel en cas de conflit.**

En cas d'appel ou simplement pour faciliter une discussion au sujet d'une décision qui a été prise, il sera plus facile de défendre votre position si vous pouvez fournir des éléments de preuve, des exemples concrets et des faits pertinents. À une époque où les communications peuvent prendre diverses formes, électroniques ou non, il n'est pas très compliqué de conserver des copies de

correspondance et de documents. Les communications écrites à propos de questions potentiellement litigieuses devraient être conservées le plus longtemps possible, notamment les avis, les instructions et les interprétations. Votre témoignage pourrait être très sincère et crédible lorsque vous ferez valoir devant un arbitre que quelqu'un vous a dit quelque chose, mais il n'y a rien de tel qu'une copie du message (lettre, courriel, etc.) que cette personne vous a adressé, pour éviter le débat classique « il a dit/elle a dit que ».

Une bonne partie de ces communications peuvent se dérouler en personne ou par téléphone. Dans de tels cas, vous pourriez envisager de faire parvenir une note écrite ou un courriel à l'autre personne. En consignait le contexte et la nature de votre discussion par écrit, vous pouvez confirmer votre compréhension de la discussion qui a eu lieu. Bien sûr, quand tout semble bien aller, nous faisons confiance et nous avons tendance à oublier qu'il est important de bien documenter nos communications avec ceux que nous considérons comme des amis. Sans pour autant devenir paranoïaque, rappelez-vous que la conservation de dossiers appropriés fait partie des meilleures pratiques dans toute relation d'affaires.

Bien des gens s'imaginent qu'ils ne seront jamais impliqués dans un conflit qui pourrait avoir des conséquences sur leurs carrières. Il peut sembler raisonnable de penser que « si je travaille fort et que j'ai de bons résultats, j'obtiendrai ce que je mérite », mais malheureusement la réalité n'est pas toujours ainsi. Les meilleures pratiques, en matière de planification, consistent à évaluer les risques et à prendre des mesures proactives pour les réduire. Il n'en va pas différemment de la planification de votre carrière d'entraîneur. De nombreuses décisions dépendent de l'interprétation de clauses de politiques et de circonstances exceptionnelles, parfois même d'une combinaison de politiques et d'ententes différentes qui peuvent compliquer considérablement le processus décisionnel. Le meilleur moyen, pour ne pas vous perdre dans cette complexité, est de vous tenir au courant des nouvelles politiques et des modifications apportées aux politiques existantes. Si vous savez comment les décisions se prennent, vous pourrez mieux vous concentrer sur ce qui est important et augmenter vos chances de réaliser vos objectifs. À titre d'entraîneur, à quelque niveau que ce soit et quelle que soit votre expérience, il est impératif d'assumer vos responsabilités envers vous-même, et également de tenir votre organisme de sport, et les autres décideurs, responsables des décisions qu'ils prennent.

Vous pensez que vos droits ont été violés ou sont sur le point de l'être? Avec un peu de chance vous avez assumé toutes vos responsabilités et vous avez tout ce qu'il faut pour les défendre. Quoi qu'il en soit, n'hésitez pas à communiquer avec le Centre de règlement des différends sportifs du Canada, qui vous dirigera vers les ressources appropriées, ou consultez son site Internet à www.crdsc.ca où vous trouverez une liste d'avocats qui pourront vous donner un avis juridique ou vous représenter. 

