



# PLAN STRATÉGIQUE 2024-2028

*Approuvé par le Conseil d'administration le 26 février 2024*

Financé par le  
gouvernement  
du Canada

Canada 

## Préface par le président du Conseil d'administration

Au nom du Conseil d'administration du Centre de règlement des différends sportifs du Canada (le Centre), je suis fier de présenter ce plan stratégique, qui énonce nos buts, nos objectifs et nos priorités jusqu'en 2028.

Ce plan a été élaboré avec la précieuse contribution des parties prenantes et des clients du milieu du sport canadien, à savoir les athlètes, les entraîneurs, les officiels et les administrateurs. C'est pour eux et elles que le Centre existe et ils doivent donc participer à la définition de ses objectifs, des services requis et des normes à respecter. Le Centre est résolu à porter son mandat de règlement des différends au stade supérieur, à saisir de nouvelles possibilités et à élargir sa sphère d'influence afin de favoriser un système sportif plus équitable et plus sain, du niveau communautaire jusqu'au niveau international.

Le 11 décembre 2023, la ministre des Sports et de l'Activité physique a annoncé son intention de retirer le programme Sport Sans Abus du Centre. Étant donné que notre planification stratégique était déjà bien avancée et qu'à la date de publication de ce plan il y a encore bien des incertitudes à propos de ce prochain changement, le Conseil a décidé de présenter un plan stratégique qui ne tient pas compte de cette future transition. Les responsables du programme de transition pourront adopter le plan proposé, en emprunter des éléments ou le modifier comme il leur conviendra. D'ici là, le Centre continuera à assurer et améliorer le programme Sport Sans Abus et il coopérera pleinement au moment de la transition.

Mes collègues du Conseil méritent des remerciements tout particuliers pour leur détermination sans faille à perfectionner le Centre. Ils ont contribué à façonner le Centre actuel en poursuivant la vision de leurs prédécesseurs, et chacun d'entre eux a contribué de façon importante aux priorités et principes énoncés dans ce plan. Ils l'approuvent sans réserve, en appui à la croissance et à la constante amélioration du Centre.

Par ailleurs, on ne saurait sous-estimer la quantité d'heures consacrées bénévolement par les cinq membres du Conseil des sanctions en matière de maltraitance dans le sport, afin d'établir des politiques rigoureuses pour la fonction de Directeur des sanctions et résultats. Ils ont fourni un travail qui allait au-delà de ce que nécessitait leur fonction, en étant des alliés du Conseil d'administration et de la chef de la direction du Centre dans l'établissement des fondements du programme Sport Sans Abus. Nous ne les en remercierons jamais assez.

La publication de ce plan stratégique coïncide avec le 20<sup>e</sup> anniversaire du Centre et témoigne de la nécessité et de l'appréciation de ses services. Nous tenons à reconnaître le dévouement et le professionnalisme des employés du Centre, qui se surpassent régulièrement afin d'offrir des services hors pair aux clients.

En ma qualité de président du Conseil, je suis inspiré et motivé par la collaboration et le dévouement du Conseil du Centre, de ses employés et autres bénévoles, et de la communauté sportive canadienne tout entière, alors que nous continuons à travailler ensemble pour faire du sport un milieu sécuritaire, respectueux, équitable et accueillant pour tous et toutes.

**Brad Kielmann**  
Président

## À propos du Centre

Le Centre a été créé pour offrir à la communauté sportive canadienne les outils nécessaires pour prévenir les différends et, lorsqu'ils sont inévitables, pour les résoudre. Suite à de vastes consultations au sein de la communauté sportive et une collaboration entre plusieurs organismes de sport au Canada, le prédécesseur intérimaire du Centre, le programme ADRsportRED, a été lancé en janvier 2002 pour offrir des services de règlement des différends à la communauté sportive au niveau national.

Lorsque la Loi sur l'Activité physique et le Sport a reçu la sanction royale en mars 2003, le Centre a été officiellement créé en tant qu'organisme indépendant. Il a pour mission de fournir à la communauté sportive un service national de règlement extrajudiciaire des différends sportifs, ainsi qu'une expertise et une assistance en la matière. Le Centre a officiellement ouvert ses portes en avril 2004 et a assumé la responsabilité d'entendre toutes les affaires de dopage au Canada à partir de juin 2004. Au cours de la dernière décennie, son Secrétariat de règlement des différends a traité en moyenne 70 dossiers par année, dont environ le tiers sont liées au dopage. Outre les activités du Secrétariat, le Centre de ressources fournit aux membres de la communauté sportive canadienne des outils et des formations pour aider à prévenir et à réduire la fréquence ou la gravité des différends liés au sport.

Le 6 juillet 2021, le Gouvernement du Canada a mandaté le Centre pour mettre en place un mécanisme indépendant de sport sécuritaire pour veiller à la mise en œuvre du Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport (le « CCUMS ») pour les organismes de sport financés par le gouvernement fédéral. Le Centre a lancé le programme Sport Sans Abus le 20 juin 2022. Après 18 mois de fonctionnement, outre le Bureau du commissaire à l'intégrité dans le sport (le « BCIS »), le Directeur des sanctions et résultats, et le Tribunal de protection, le programme offre également divers services de prévention, d'éducation et de soutien, notamment des programmes en santé mentale et d'aide juridique, des subventions de recherche, un soutien aux politiques et une série de webinaires très appréciés.

Nous reconnaissons respectueusement que les bureaux du Centre sont situés sur le territoire traditionnel et non cédé du peuple Kanien'keha:ka (Mohawk). Le Centre s'engage à continuer à comprendre et à respecter la présence, les valeurs, les enseignements et l'immense contribution des peuples autochtones à l'édification de ce que l'on appelle aujourd'hui le *Canada*.

## Un processus de planification stratégique mobilisateur

Le processus de planification stratégique du Centre a impliqué l'engagement et la participation de ses employés, de son conseil d'administration, ainsi que des parties prenantes externes du Centre. Le cabinet LBB Stratégies a été chargé de diriger le processus d'engagement avec toutes les parties prenantes et d'aider à l'élaboration de ce nouveau plan stratégique.

Le processus d'élaboration de ce plan s'est déroulé en quatre phases :

**Phase 1 :** Examen documentaire des plans et documents du Centre - Été 2023

**Phase 2 :** Retraites stratégiques des employés et du conseil d'administration - Été/automne 2023

**Phase 3 :** Consultation des athlètes au Forum AthlètesCAN et par l'entremise de comités d'athlètes, ainsi que des organismes nationaux de sport et des organismes de services multisports à l'occasion de l'assemblée publique annuelle du Centre, puis par l'entremise d'un sondage national - Automne 2023

**Phase 4 :** Rédaction et approbation du plan stratégique - Hiver 2024

### Remerciements

Outre les groupes mentionnés ci-dessus, le Centre souhaite remercier le Conseil des sanctions en matière de maltraitance dans le sport, le Directeur des sanctions et résultats et le Directeur adjoint des sanctions et résultats, ainsi que toutes les personnes qui ont participé aux diverses consultations, que ce soit dans le cadre de groupes de discussion ou de sondages. Le Centre existe pour servir la communauté sportive et la contribution de ses membres à ce plan stratégique est primordiale pour le rendre pertinent.

Le Centre souhaite également exprimer sa gratitude à Sport Canada pour son soutien financier continu.

## Nos fondements stratégiques

### NOTRE VISION

Le Centre aspire constamment à l'état idéal suivant :

*« Une culture d'équité, d'intégrité et de respect est prônée dans le sport canadien et au-delà. »*

### NOTRE MISSION

Conformément à l'article 10 de la Loi favorisant l'activité physique et le sport, qui a créé le Centre, et pour répondre aux besoins de la communauté sportive, notre mission est la suivante :

*« Le Centre a pour mission de fournir à la communauté sportive un service pancanadien de règlement extrajudiciaire des différends sportifs ainsi qu'une expertise et une assistance en la matière. »*

### NOS VALEURS

Ces valeurs fondamentales guident et inspirent nos actions et nos décisions.

- **Collaboration** - Nous encourageons activement la collaboration à l'intérieur et à l'extérieur de notre organisme afin de tirer parti de la diversité des points de vue et d'atteindre des objectifs collectifs.
- **Intégrité** - Nous nous efforçons constamment de gagner la confiance de nos clients et de nos partenaires par la transparence, la compétence et des normes élevées de conduite éthique.
- **Équité** - Nous sommes indépendants, impartiaux et respectueux de toutes les parties, de sorte que nos clients et partenaires peuvent compter sur nous pour être équitables.
- **Excellence** - Nous accomplissons notre mission en faisant preuve d'efficacité, d'accessibilité, de professionnalisme et de compassion.
- **Droits de la personne** - Les personnes sont au cœur de notre action. À ce titre, nous nous engageons à respecter et à promouvoir les droits de la personne, en veillant à ce que nos actions et nos décisions contribuent à une société juste et équitable.

## Priorités stratégiques 2024-2028

Pour véritablement poursuivre notre vision et remplir notre mission, nous nous concentrerons sur trois priorités stratégiques pour la période 2024-2028 :

- 1. Priorité stratégique 1: Offrir des services de règlement des différends pertinents**  
Déployer des services de règlement des différends de premier plan pour régler les différends sportifs actuels et évolutifs.
- 2. Priorité stratégique 2: Bâtir un système sportif plus sécuritaire et équitable**  
Favoriser la justice, la sécurité, l'équité et l'inclusion en renforçant les capacités des organismes de sport et leurs acteurs en promouvant des comportements motivés par l'éthique dans le sport canadien.
- 3. Priorité stratégique 3: Assurer la viabilité et l'excellence organisationnelles**  
Renforcer la capacité du Centre à assurer une agilité et une viabilité organisationnelles, ainsi qu'une prestation de services à valeur ajoutée.

## Aperçu des priorités stratégiques et critères de réussite d'ici à 2028

<p><b>Priorités stratégiques</b></p>	<p><b>Priorité stratégique 1 :</b>  <b>Offrir des services de règlement des différends pertinents</b></p> <p>Déployer des services de règlement des différends de premier plan pour régler les différends sportifs actuels et évolutifs.</p>	<p><b>Priorité stratégique 2 :</b>  <b>Bâtir un système sportif plus sécuritaire et équitable</b></p> <p>Favoriser la justice, la sécurité, l'équité et l'inclusion en renforçant les capacités des organismes de sport et leurs acteurs en promouvant des comportements motivés par l'éthique dans le sport canadien.</p>	<p><b>Priorité stratégique 3 :</b>  <b>Assurer la viabilité et l'excellence organisationnelles</b></p> <p>Renforcer la capacité du Centre à assurer une agilité et une viabilité organisationnelles, ainsi qu'une prestation de services à valeur ajoutée.</p>
<p><b>Critères de réussite 2028</b></p>	<p><b>1.1</b> Services de RED de pointe</p> <p><b>1.2</b> Spécialisation des arbitres et médiateurs</p> <p><b>1.3</b> Experts en sport et en RED</p> <p><b>1.4</b> Expansion du marché</p>	<p><b>2.1</b> Éducation efficace</p> <p><b>2.2</b> Parties prenantes engagées</p> <p><b>2.3</b> Mobilisation et leadership</p> <p><b>2.4</b> Sport sécuritaire</p> <p><b>2.5</b> Antidopage et manipulation de compétition</p> <p><b>2.6</b> Droits de la personne et enjeux éthiques</p>	<p><b>3.1</b> Systèmes de gestion et d'exploitation efficaces</p> <p><b>3.2</b> Les gens d'abord</p> <p><b>3.3</b> Bonne gouvernance</p> <p><b>3.4</b> Viabilité financière</p> <p><b>3.5</b> Communication et marketing</p>

## Priorité stratégique 1: Offrir des services de règlement des différends pertinents

Déployer des services de règlement des différends de premier plan pour régler les différends sportifs actuels et évolutifs.

<b>Critères de réussite souhaités en 2028</b> <i>Définir le succès</i>	<b>Stratégies facilitantes</b> <i>Concrétiser le succès</i>
<p><b>1.1 - Services de RED de pointe</b> Grâce à l'amélioration constante de nos services et programmes de RED, les dirigeants sportifs et les utilisateurs perçoivent nos services comme étant centrés sur les personnes, adaptés au sport, menés par des experts, professionnels, efficaces et rapides.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poursuivre la modernisation et la simplification de nos services de RED et développer notre expertise interne en droit du sport, de règlement des différends et de gestion de dossiers.</li> </ul>
<p><b>1.2 - Spécialisation des arbitres et médiateurs</b> Nos arbitres et médiateurs améliorent continuellement leur expertise dans les domaines du sport sécuritaire, de la lutte contre le dopage, la manipulation des compétitions, la sélection, la gouvernance, les droits de l'homme et les questions émergentes en matière de droit du sport, ainsi que leurs connaissances en matière de RED.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer et s'associer à d'autres organisations pour offrir un programme de formation continue à nos arbitres et médiateurs, y compris une formation obligatoire.</li> </ul>
<p><b>1.3 - Experts en sport et en RED</b> Nous sommes reconnus au niveau national et international pour notre expertise en matière de RED et de droit du sport, ainsi que pour la réalisation de recherches et d'études dans ce domaine.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concevoir et lancer un programme de recherche et d'études en RED dans le sport.</li> <li>▪ Développer et déployer des initiatives de leadership et de mobilisation aux niveaux national et international.</li> </ul>
<p><b>1.4 - Expansion du marché</b> Nous élargissons notre marché et offrons nos services de RED auprès de nouveaux marchés sportifs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réaliser une étude de marché et évaluer les besoins des organismes de sport en matière de services de RED.</li> <li>▪ Développer des services personnalisés pour de nouveaux marchés et organismes de sport ciblés.</li> </ul>



## Priorité stratégiques 2: Bâtir un système sportif plus sécuritaire et équitable

Favoriser la justice, la sécurité, l'équité et l'inclusion en renforçant les capacités des organismes de sport et leurs acteurs en promouvant des comportements motivés par l'éthique dans le sport canadien.

Critères de réussite souhaités en 2028 <i>Définir le succès</i>	Stratégies facilitantes <i>Concrétiser le succès</i>
<p><b>2.1 - Éducation efficace</b> Nos initiatives et outils de prévention et d'éducation portant sur les questions fondamentales du droit du sport sont pratiques, adaptés à la réalité du sport et très appréciés et utilisés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluer les besoins des organismes de sport en matière d'éducation et de prévention.</li> <li>▪ Établir des partenariats avec d'autres organismes pour mettre au point des initiatives et des outils éducatifs sur mesure.</li> </ul>
<p><b>2.2 - Parties prenantes engagées</b> Nous encourageons et inspirons les ONS/OSM canadiens et autres organismes de sport à s'engager véritablement dans la prévention et la réduction des différends sportifs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diriger une stratégie d'engagement des parties prenantes du sport canadien.</li> </ul>
<p><b>2.3 - Mobilisation et leadership</b> Nous sensibilisons et influençons pour la promotion d'une culture d'équité au Canada et à l'étranger.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de mobilisation.</li> </ul>
<p><b>2.4 - Sport sécuritaire</b> Les acteurs du sport canadien et international considèrent que le programme Sport Sans Abus est le meilleur de sa catégorie et qu'il est géré de manière professionnelle, centré sur les personnes, performant, efficace et progressif. Les services de règlement des différends du Centre en ce qui concerne Sport Sans Abus (Tribunal de protection et d'appel, services de médiation) sont reconnus par les parties prenantes du sport comme étant fondés sur l'expertise, efficaces et opportuns.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Effectuer un contrôle et un examen continu de la qualité des services de Sport Sans Abus et du Centre afin d'identifier les possibilités d'amélioration et de modernisation.</li> <li>▪ Établir des partenariats avec d'autres organismes sport sécuritaire pour partager les meilleures pratiques.</li> <li>▪ Lancer une campagne nationale de marketing pour promouvoir Sport Sans Abus.</li> <li>▪ Collaborer avec d'autres organismes à l'élaboration d'une stratégie canadienne pour un sport sécuritaire.</li> <li>▪ Veiller à ce que nos arbitres soient bien formés aux questions liées au CCUMS.</li> </ul>
<p><b>2.5 - Antidopage et manipulation de compétitions</b> Les acteurs du sport canadien et international reconnaissent l'expertise du Centre dans le règlement des différends liés au dopage et à la manipulation des compétitions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Établir des partenariats avec d'autres organismes pour développer notre expertise en matière de lutte contre le dopage et de manipulation des compétitions et prévenir l'apparition de ces comportements dans le sport.</li> </ul>
<p><b>2.6 - Droits de la personne et enjeux éthiques</b> Les acteurs du sport canadien et international reconnaissent l'expertise du Centre dans le règlement des différends liés questions de droits de la personne en sport.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Établir des partenariats avec d'autres organismes pour développer notre expertise et protéger les droits de la personne en sport.</li> </ul>

## Priorité stratégique 3 : Assurer la viabilité et l'excellence organisationnelles

Renforcer la capacité du Centre à assurer une agilité et une viabilité organisationnelles, ainsi qu'une prestation de services à valeur ajoutée.

Critères de réussite souhaités en 2028 <i>Définir le succès</i>	Stratégies facilitantes <i>Concrétiser le succès</i>
<p><b>3.1 - Systèmes de gestion et d'exploitation efficaces</b></p> <p>Nous modernisons et améliorons nos politiques, processus et systèmes de gestion et d'exploitation afin de garantir une innovation responsable, l'efficacité opérationnelle et la performance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procéder à un examen de l'efficacité organisationnelle et élaborer un plan d'amélioration.</li> <li>▪ Adopter des technologies et des systèmes pertinents pour soutenir l'efficacité opérationnelle, la protection des données et l'amélioration de l'expérience des clients.</li> </ul>
<p><b>3.2 - Les gens d'abord</b></p> <p>Nous sommes l'un des meilleurs milieux de travail du sport canadien, attirant et retenant les meilleurs talents.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procéder à un examen de nos pratiques en matière d'emploi.</li> <li>▪ Veiller à ce que les conditions d'emploi soient attrayantes et compétitives.</li> <li>▪ Renforcer la cohésion et la vision commune au sein du personnel et des bénévoles.</li> <li>▪ Veiller à ce que les objectifs en matière de droits de l'homme guident nos décisions.</li> </ul>
<p><b>3.3 - Bonne gouvernance</b></p> <p>Nous adoptons, le cas échéant et conformément à la loi, les meilleures pratiques et structures de gouvernance recommandées dans le Code canadien de gouvernance du sport (CCGS).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procéder à un examen de la gouvernance pour garantir la mise en œuvre de pratiques de gouvernance exemplaires et se conformer à la SCGC.</li> <li>▪ Élaborer et mettre en œuvre un plan de formation continue du conseil d'administration.</li> </ul>
<p><b>3.4 - Viabilité financière</b></p> <p>Nous solidifions notre capacité financière et notre viabilité en augmentant notre financement public, en vendant nos services à de nouveaux marchés et en générant de nouvelles sources de revenus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer une stratégie de génération de revenus.</li> <li>▪ Explorer et pénétrer de nouveaux marchés sportifs pour tirer parti de notre expertise en matière de services de RED, d'éducation et de formation, et de conception de systèmes.</li> <li>▪ Déployer une stratégie visant à garantir de nouvelles sources de revenus privés et publics.</li> </ul>
<p><b>3.5 - Communication et marketing</b></p> <p>La valeur de notre marque s'améliore grâce à nos efforts de marketing.</p> <p>Nos parties prenantes nous perçoivent comme des communicateurs efficaces.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer et déployer une stratégie de marketing et de communication.</li> <li>▪ Renforcer la capacité de nos ressources humaines et financières dans ce domaine.</li> <li>▪ Établir des partenariats avec d'autres organismes pour améliorer notre visibilité.</li> </ul>