



# Le Guide du franc-jeu pour administrateurs

Examiné, approfondi et expliqué

Jouons-nous  
franc aussi?

  
**CRDSC**  **SDRCC**  
Centre de Règlement des Différends Sportifs du Canada  
Sport Dispute Resolution Centre of Canada





# Table des matières

10 Responsabilité des membres

14 Prise de décision

20 Limites et sanctions

26 Transparence

32 Équité

36 Procédures d'appel

42 Règlement de différends

46 Communication

50 Pistes d'amélioration

54 Traiter les causes profondes

58 Gestion des ressources

2 Ouverture

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

# 1

*Le franc-jeu est un concept bien compris — les gens sur le terrain de jeu doivent tous observer les mêmes règlements afin que tous puissent être traités de manière équitable.*

**Pour demeurer ouverts, transparents et responsables, avons-nous communiqué aux membres de notre communauté (athlètes, entraîneurs, officiels, bénévoles, administrateurs et autres), à l'avance et en langage clair, tous les documents, politiques, règles et règlements qui s'appliquent à eux?**

L'intérêt de répondre « oui » à cette question devrait être évident : les principes du franc-jeu ne peuvent être appliqués dans un environnement où l'information n'est pas partagée ouvertement et expliquée clairement. Si les membres/participants d'un organisme de sport ne connaissent ou ne comprennent pas les *politiques, règles, procédures et critères\** qu'ils sont censés observer dans la pratique de leur sport, ils ne pourront pas participer pleinement. S'ils essaient de pratiquer leur sport sans avoir toutes les connaissances nécessaires, ils fonctionneront sans avoir des informations cruciales qui les auraient peut-être incités à se conduire différemment s'ils en avaient eu con-

---

\* Voir explications en page 61.

naissance. De même, lorsqu'un organisme de sport introduit une nouvelle politique (p. ex. une politique qui modifie les critères de sélection des athlètes) et n'informe pas ses membres du changement en temps opportun, en leur expliquant les conséquences de ce changement pour eux, il peut être difficile pour les athlètes de se concentrer sur leur sport. Bien des organismes de sport publient de nouvelles politiques chaque année, en se disant que ces changements seront adoptés facilement et que la transition entre l'ancienne politique et la nouvelle se fera en douceur. Dans la pratique, cependant, les gens ont tendance à résister au changement. Nous nous habituons à certaines règles et politiques et le statu quo nous rassure. Le changement peut être source de malentendus et de confusion, qui peuvent donner lieu à des conflits. Les conflits et la confusion peuvent ensuite nuire à la tâche importante des organismes de sport, qui est de développer des équipes et des athlètes gagnants.

**Exemple :** Un entraîneur dit à une athlète qu'elle devra participer à une certaine compétition si elle veut être sélectionnée pour faire partie d'une équipe. Il y a des années que cette compétition est nécessaire. Or l'année prochaine, elle sera remplacée par une autre compétition qui deviendra obligatoire. Lorsque l'entraîneur réalise son

erreur, il est trop tard pour que son athlète puisse participer à la nouvelle compétition obligatoire. L'athlète en veut à son entraîneur, mais également à l'organisme de sport qui a modifié la règle, et fait valoir que le changement de règle n'a pas été rendu public suffisamment tôt pour lui permettre de préparer son programme d'entraînement, de sorte qu'elle a manqué la date limite pour s'inscrire à la nouvelle compétition obligatoire, qui n'accepte plus personne maintenant. Résultat : l'athlète ne pourra pas prendre part à la compétition et ne pourra donc pas se faire sélectionner, et la composition de l'équipe sera de ce fait compromise.

Ce genre de scénario peut être évité si les règles et changements de règles sont annoncés tôt, de toutes les manières possibles — sur le site Internet de l'organisme, par courriel, par la poste, lors de réunions, etc. Pour suivre la ligne directrice no 1, un organisme doit se poser les questions suivantes :

- A.** Faisons-nous ce qu'il faut pour nous assurer que tous les membres de notre communauté ont accès aux règles actuelles, soit sur l'Internet, soit dans un document imprimé?
- B.** Faisons-nous ce qu'il faut pour nous assurer que les règles publiées sur l'Internet sont faciles à trouver et maintenues à jour?

- C.** Avons-nous fait tout ce qu'il faut pour que nos règles soient claires et compréhensibles?
1. Fournissons-nous un numéro de téléphone que nos membres peuvent appeler pour poser des questions et se faire rappeler dans les 24 heures?
  2. Avons-nous un site Internet facile à naviguer, avec un lien vers une section Foire aux questions?
  3. Offrons-nous un programme de mentorat à nos membres pour les aider à comprendre les règles qui s'appliquent à eux?
- D.** Prenons-nous la peine d'informer nos membres des changements de règles avant ou au moment de leur entrée en vigueur, afin qu'ils soient au courant des changements et puissent s'y adapter?
- E.** Organisons-nous régulièrement des réunions pour nos membres, soit en personne, soit par conférence téléphonique ou webinaire, afin qu'ils puissent poser des questions au sujet de nos règles et règlements?
- F.** Faisons-nous la promotion de ces réunions en précisant aux membres qu'ils auront la responsabilité d'être au courant de l'information qui y sera présentée?



- G. Envoyons-nous par courriel des avis de changements de règles et faisons-nous un suivi pour les courriels qui n'ont pas été livrés?
- H. Acceptons-nous les critiques lorsque les règles ne sont pas claires et publions-nous ensuite des précisions, tout en cherchant à faire des ajustements pour améliorer les choses?
- I. Y a-t-il des incohérences dans nos règles et politiques, que nous devrions corriger?
- J. Nos règles expliquent-elles clairement à nos athlètes ce qu'ils devront faire pour se faire sélectionner dans une équipe et comprennent-ils ce qui se passera s'ils ne remplissent pas les critères requis?
- K. Nos athlètes, entraîneurs et officiels comprennent-ils ce qu'ils risquent en violant les règles ainsi que les sanctions pouvant leur être imposées, par exemple s'ils dérogent au code de conduite?
- L. Nos membres comprennent-ils la portée de ce que l'on pourrait considérer comme une « conduite antisportive », qui inclut les commentaires inappropriés sur des sites de réseaux sociaux ou autres sites Internet?

- M.** Avons-nous informé nos entraîneurs de ce qui sera exigé d'eux pour pouvoir être sélectionnés et de la conduite appropriée que l'on attend d'eux, et également de ce qui arrivera en cas d'infraction? (Exemple : si un entraîneur est accusé de harcèlement sexuel par un athlète, il sera automatiquement suspendu jusqu'à ce qu'une enquête interne puisse être menée, en temps opportun.)
- N.** Avons-nous indiqué clairement à nos officiels les mesures que l'organisme prendra en cas de conduite inappropriée d'un officiel, ce qui inclut les paris sportifs?
- O.** Nos bénévoles comprennent-ils bien leurs obligations et les limites de leurs rôles, ainsi que ce qui pourrait arriver s'ils les transgressent?

**Notes :** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---



# 2

*Le Guide du franc-jeu pour administrateurs* prend la notion de franc-jeu sur le terrain et s'en sert pour élaborer une série de lignes directrices qui peuvent être mises en pratique par tous ceux et celles qui participent de près ou de loin à un sport donné — athlètes, entraîneurs, bénévoles, administrateurs et autres.

**Avons-nous essayé d'éviter les conflits en encourageant tous les membres de notre communauté (athlètes, entraîneurs, officiels, bénévoles, administrateurs et autres) à agir de manière responsable en se donnant la peine de lire et de comprendre tous les documents et politiques pertinents et en s'informant des changements, en réagissant *promptement* si les politiques ne leur sont pas claires, sont incomplètes ou comportent des erreurs?**

En encourageant nos membres à agir de manière responsable, nous pouvons réduire les possibilités de conflits futurs. Si nos membres connaissent et comprennent en tout temps les règles, il leur sera difficile de soutenir qu'ils ne savaient pas qu'une certaine règle s'appliquait à eux. En leur demandant de signaler immédiatement toute règle ou série de critères qui ne leur paraît pas claire, on leur donne la possibilité de régler la question — de se renseigner sur le but et la signification de cette règle, et de permettre peut-être ensuite à l'organisme de sport concerné de publier des précisions. Les membres de l'organisme de sport doivent

réaliser qu'ils sont tenus de participer d'une manière qui respecte les principes éthiques les plus rigoureux. En tenant les participants responsables de se maintenir au courant des politiques, règles, procédures et critères\* et en leur demandant de rendre compte de leurs actions, les organismes de sport se donneront les moyens de créer une communauté de membres respectueux de l'éthique, où chaque participant se préoccupe de l'image que projette l'organisme, de l'intérieur comme de l'extérieur.

Voici d'autres suggestions pour vous aider à appliquer la ligne directrice n° 2 et à encourager les membres à être responsables :

- A. Demandons-nous à chacun de nos membres (athlètes, entraîneurs, officiels, bénévoles, administrateurs et autres) de remplir, chaque année ou chaque fois que nous modifions nos règles, des documents d'attestation ou « d'acceptation des conditions », par lesquels ils affirment comprendre les règles qui s'appliquent à eux et qu'ils s'engagent à les respecter?
  - i. Comment obtenir ces attestations de nos membres de manière à optimiser leur responsabilité?
  - ii. Qu'allons-nous faire si nous ne les recevons pas?

- iii. Faut-il prévoir une clause d'abstention automatique dans les documents d'adhésion, qui ferait en sorte que les membres devraient faire une démarche spéciale pour indiquer qu'ils n'acceptent pas les conditions?
  - iv. Donnons-nous suffisamment de temps à nos membres pour bien lire et comprendre les documents avant de les signer?
- B.** Avons-nous bien communiqué l'importance de notre mandat pour nous assurer que tous nos membres (des athlètes aux administrateurs) connaissent et comprennent les règles qui s'appliquent à eux et que ce mandat vise à éviter les malentendus qui pourraient donner lieu à des conflits?
- C.** Demandons-nous à un représentant de chaque groupe de membres (athlètes, entraîneurs, officiels, etc.) de nous aider à vérifier que ceux-ci comprennent les politiques, règles, procédures et critères\* qui s'appliquent à eux, qu'ils ont eu la possibilité de signaler toute politique ou règle qui porte à confusion ou est erronée, et qu'ils sont avisés de leur responsabilité?

---

\* Voir explications en page 61.

# 3

La communauté d'un sport donné est formée d'athlètes, d'entraîneurs, de bénévoles, d'officiels, d'administrateurs et autres personnes. Tous doivent comprendre qu'ils sont parties prenantes de la mission de réussite sportive de l'organisme de sport si l'on veut que le franc-jeu devienne réalité.



**Avons-nous expliqué aux membres de notre communauté (athlètes, entraîneurs, officiels, bénévoles, administrateurs et autres), à l'avance, quels pouvoirs de décision nous avons et quels critères nous utiliserons pour prendre nos décisions, en langage clair et facilement compréhensible?**

L'organisme de sport régit son sport et a le pouvoir de prendre des décisions qui affectent ses membres. Ce pouvoir est assorti d'une responsabilité qui consiste à tenir les membres informés, conformément au concept du franc-jeu, des décisions qui seront prises. Généralement, plus un organisme de sport est ouvert et transparent en ce qui a trait à la manière dont il prend ses décisions et aux critères qu'il utilise pour les prendre, plus les membres de la communauté de l'organisme de sport ont le sentiment que leurs intérêts sont reconnus et pris en compte. Les décisions qui sont le plus souvent sources de conflits sont celles qui concernent la sélection des équipes, l'octroi des brevets et les mesures disciplinaires. Les décisions de ce type sont, de par leur nature même, chargées d'émotion. Mais lorsque les

gens savent qu'ils ont la responsabilité de savoir, à l'avance, comment les décisions seront prises, et que les décisions sont prises effectivement en fonction des critères établis dans les politiques, règles, procédures et critères\*, ils sont moins susceptibles de reprocher à l'organisme de sport d'avoir pris une mauvaise décision. Les raisons en sont bien simples : la transparence, l'ouverture et le sentiment de jouer "franc-jeu". Lorsque les membres d'un organisme de sport sont informés, ils se sentent davantage concernés et sont moins susceptibles de porter plainte au sujet de décisions qui ont été prises conformément à des critères qu'ils connaissent, comprennent et acceptent.

Les questions qu'un organisme de sport devrait se poser, pour suivre la ligne directrice n° 3 sont notamment les suivantes :

- A.** Les membres de l'organisme de sport comprennent-ils et admettent-ils que leur organisme a le pouvoir de prendre des décisions qui les touchent?
- B.** Avons-nous informé nos athlètes, leurs entraîneurs et administrateurs, de ce qu'ils devront faire pour être sélectionnés et comprennent-ils et acceptent-ils ces conditions? Pour en savoir plus sur

---

\* Voir explications en page 61.

la sélection d'équipe, consultez : <http://www.crdsc-sdrcc.ca/fr/selection-equipe.jsp>

- C. Les athlètes comprennent-ils ce qu'ils doivent faire pour être recommandés par leur organisme de sport pour l'octroi d'un brevet? Une description claire et complète des critères d'octroi des brevets est-elle communiquée suffisamment à l'avance? Pour en savoir plus à ce sujet, consultez : <http://www.crdsc-sdrcc.ca/fr/octroi-des-brevets.jsp>
- D. Les athlètes comprennent-ils que même si leur organisme de sport les recommande pour l'octroi d'un brevet, Sport Canada se réserve le droit de s'opposer à cette recommandation s'il estime que l'athlète ne satisfait pas aux critères énoncés? Les athlètes savent-ils que s'ils s'estiment lésés par de telles décisions, ils peuvent interjeter appel?
- E. Les entraîneurs et officiels savent-ils quelles sont les limites de ce qui constitue une conduite responsable et acceptable?
- F. Les entraîneurs comprennent-ils les critères en vertu desquels ils seront sélectionnés et également les critères en vertu desquels leurs athlètes seront sélectionnés?





# 4

*Jouer franc* permet de reconnaître que tout membre d'une communauté sportive, que l'on soit athlète, entraîneur, bénévole, officiel ou toute autre personne sur le terrain ou à l'extérieur du terrain de jeu, contribue au succès du sport et doit être traité avec équité et respect.

**Avons-nous essayé de nous assurer que les membres de notre communauté (athlètes, entraîneurs, officiels, bénévoles, administrateurs et autres) réalisent les limites de ce qui constitue une conduite acceptable ainsi que les pénalités qui peuvent être imposées en cas de violation?**

Le sport peut faire ressortir ce qu'il y a de meilleur, mais également ce qu'il y a de pire chez les gens. Tous les athlètes et leurs entraîneurs veulent gagner. Les organismes de sport devraient indiquer aussi clairement que possible les nombreuses manières de dépasser les limites de ce qui constitue une conduite acceptable. Les officiels lors de compétitions doivent rendre des décisions de manière juste, en fonction de ce qu'ils voient, et s'efforcer d'appliquer les *politiques, règles, procédures et critères*\* de la même manière pour tous. La plupart du temps, il n'y a aucun problème. Mais il peut arriver, évidemment, qu'un athlète, un entraîneur, un officiel, un bénévole ou un administrateur franchisse la limite entre ce qui est tolérable et ce qui ne l'est pas, et il incombe

---

\* Voir explications en page 61.

alors à l'organisme de sport, voire à une autorité supérieure, de prendre des mesures.

**Exemple :** Si des athlètes étaient accusés d'avoir saoulé un coéquipier, seraient-ils renvoyés de l'équipe? Si les choses se sont arrêtées là, probablement que non. Mais s'il s'agissait d'une jeune recrue qu'on avait forcée à boire, contre son gré, en public et d'une manière dégradante, et que celle-ci était morte d'intoxication alcoolique? Dans ce second scénario, un organisme aurait le droit de suspendre les athlètes impliqués en attendant l'enquête et, puisque l'activité d'initiation a entraîné la mort d'une personne, des autorités extérieures prendraient l'affaire en main également.

Les organismes de sport doivent absolument faire comprendre à leurs membres à partir de quand une conduite dépasse les limites de l'acceptable et risque de compromettre leur pratique du sport avant qu'un incident ne survienne. De cette manière, l'organisme de sport se comporte de façon ouverte et transparente, conformément aux règles du franc-jeu.

Voici d'autres questions qu'un organisme de sport devrait se poser, afin de déterminer



les limites de ce qui constitue une conduite acceptable de la part de ses membres et ce qu'il peut faire pour sensibiliser ses membres à cette question :

- A.** Avons-nous informé nos membres de ce qui leur arrivera s'ils violent les règlements antidopage, peu importe la petite quantité de substance interdite détectée ou qu'ils l'aient fait à leur insu? Pour en savoir davantage sur les différends liés au dopage, consultez : <http://www.crdsc-sdrcc.ca/fr/dopage.jsp>
- B.** Avons-nous prévenu nos membres qu'ils doivent faire preuve de discrétion lorsqu'ils échangent des courriels et communiquent par Internet, car ils pourraient être mal interprétés et susciter des conflits? Avons-nous élaboré une politique qui porte sur l'utilisation d'Internet à mauvais escient et précisé comment les membres qui ont des communications inacceptables sur Internet seront traités?
- C.** Avons-nous consulté le Centre canadien pour l'éthique dans le sport ([www.cces.ca](http://www.cces.ca)) afin d'utiliser les outils disponibles pour éduquer nos membres à propos de questions d'éthique qui les concernent?

- D.** Nos membres comprennent-ils la procédure disciplinaire qui sera suivie et les sanctions qui seront imposées par l'organisme de sport s'ils sont accusés ou reconnus coupables de violation des règles? Pour plus d'information sur les questions de discipline, consultez : <http://www.crdsc-sdrcc.ca/fr/discipline.jsp>
- E.** Notre organisme de sport a-t-il suivi sa propre procédure disciplinaire et appliqué les sanctions que nous avons le droit prendre et que l'on attend de nous, en vertu de nos politiques, règles, procédures et critères?
- F.** Avons-nous informé nos membres des conséquences auxquelles ils s'exposeraient s'ils étaient accusés d'actes criminels ou d'autres infractions graves? Et s'ils étaient trouvés coupables?
- G.** Nos membres comprennent-ils qu'ils ont la responsabilité de connaître, de comprendre et d'accepter les politiques de l'organisme de sport concernant les limites de ce qui constitue une conduite acceptable?



# 5

Un organisme de sport doit être transparent, ses intentions doivent être claires et sans motivations ni méthodes cachées. La transparence est un élément clé du *franc-jeu*.

**Lorsque nous avons pris des décisions qui touchaient les membres de notre communauté (athlètes, entraîneurs, officiels, bénévoles, administrateurs et autres), avons-nous utilisé un langage clair pour les communiquer et précisé les critères utilisés pour les prendre ? Avons-nous publié nos décisions en temps opportun?**

Le fait de publier une décision, sans préciser le raisonnement suivi pour y parvenir, est généralement peu satisfaisant, voire carrément frustrant, pour ceux qui sont touchés de manière négative par cette décision. Cette façon de faire peut également être tout à fait contraire à l'éthique (voir [www.cces.ca](http://www.cces.ca)). Les membres doivent être informés de la manière dont les décisions se prennent (voir ligne directrice n° 3 ci-dessus). Ils doivent être mis au courant également des critères officiels utilisés lorsqu'une décision est prise. Lorsque ces deux politiques sont suivies, ceux qui sont touchés par la décision sont plus susceptibles de se dire que leurs intérêts ont été respectés. *Il est important que les décisions soient prises de manière transparente pour que*

*le franc-jeu puisse être respecté dans l'ensemble de la communauté des membres de l'organisme de sport.* Une décision prise par un organisme de sport d'une manière qui manque de transparence est souvent source de confusion et de frustration. Ce peut être le cas de décisions concernant la sélection d'un athlète, la résiliation du contrat d'un entraîneur ou dans tout autre domaine.

**Exemple :** Un officiel est accusé d'avoir violé un article du code de conduite énoncé dans les règles, mais il n'est pas mis au courant de ce qu'on lui reproche. Au contraire, on lui demande de se présenter à une audience ou devant un comité d'appel sans savoir exactement pourquoi on le convoque. Il peut se douter de ce qu'on lui reproche, mais il peut aussi bien le découvrir à l'audience. Lorsqu'il demande au porte-parole de l'organisme de sport de l'official pourquoi personne ne l'a informé de ce qui lui est reproché, ni précisé qui le lui reproche, celui-ci répond : « Si l'official était informé d'avance, il aurait le temps de se préparer. »

Si des raisons de sécurité peuvent, dans certains cas (p. ex. harcèlement sexuel), justifier de ne pas donner toutes les informations à l'intéressé à l'avance, de manière générale, selon les principes de justice naturelle, toute personne accusée a le droit de savoir ce qui lui est

reproché. En gardant l'intéressé « dans le noir », on fait preuve d'un terrible mépris à l'égard du devoir de transparence.

Les autres questions auxquelles un organisme de sport peut réfléchir lorsqu'il doit prendre une décision et en informer ses membres sont notamment les suivantes :

- A.** Informons-nous immédiatement nos membres de nos décisions?
  - i. Nos décisions en matière de sélection sont-elles fondées sur des critères énoncés?
  - ii. Informons-nous nos membres sans délai lorsque des accusations sont portées contre eux? Ou, s'il y a une bonne raison de ne pas les informer entièrement, fournissons-nous, dans les limites de nos règles et politiques, des explications pour ce manque de transparence?
- B.** Indiquons-nous à nos membres en vertu de quels critères nos décisions sont prises, et ces critères sont-ils énoncés dans nos politiques?
- C.** Expliquons-nous aux membres touchés par une décision ce qu'ils peuvent faire pour porter en appel une décision prise par leur organisme de sport?

D. Y a-t-il une avenue (sur Internet, au cours d'une réunion, etc.) à travers laquelle les membres touchés par nos décisions peuvent exprimer leurs inquiétudes et être entendus?

Notes : \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# 6

*Le franc-jeu*  
repose sur  
les principes de  
l'équité et de  
la transparence.  
C'est un objectif  
à atteindre, tout  
comme gagner.

**Avons-nous fait notre possible pour rendre des décisions impartiales au sujet des membres de notre communauté (athlètes, entraîneurs, officiels, bénévoles, administrateurs et autres) et fait des efforts pour nous assurer que nos décisions et nos décideurs ne font pas l'objet de conflit d'intérêts, ni même d'apparence de conflit d'intérêts?**

Les communautés sportives sont généralement petites. La plupart des gens se connaissent, directement ou indirectement. De sorte qu'il peut parfois être difficile de maintenir une apparence d'impartialité. Lorsque des décisions sont prises en matière de sélection, par exemple, il y a apparence de partialité si l'un des sélectionneurs a voté pour inclure sa fille dans l'équipe de curling qui ira aux Jeux olympiques, même si celle-ci a toutes les qualifications requises. Étant donné que la plupart des communautés sportives sont des milieux fermés, il est encore plus important que les critères utilisés pour la sélection, l'octroi des brevets ou toute autre décision qui pourra avoir des effets négatifs pour certains membres, soient rendus publics et que toutes les décisions

rendues soient fondées sur des critères\* qui ont été définis et énoncés. Il est important également que les organismes de sport examinent au préalable la composition des organes chargés de prendre les décisions, afin de vérifier s'il peut y avoir matière à controverse et de faire les ajustements nécessaires pour éviter ce genre de situation. L'organisme de sport qui veut vérifier s'il peut améliorer son processus décisionnel, afin qu'il soit effectivement impartial, peut se poser les questions suivantes :

- A. Nos décideurs sont-ils informés de ce qui peut constituer un conflit d'intérêts réel ou potentiel et de comment agir convenablement devant une telle situation?
- B. Devrions-nous demander à nos décideurs de s'abstenir de voter sur certains sujets, lorsqu'il y a apparence de conflit d'intérêts?
- C. Évitions-nous le problème de la partialité ou d'apparence de partialité chez nos décideurs en nous appuyant sur des critères\* objectifs pour toutes nos activités? Est-il effectivement possible d'avoir des critères\* totalement objectifs?
- D. Pouvons-nous résoudre le problème d'une éventuelle partialité en demandant aux décideurs de se présenter devant un comité interne (à l'organisme de sport) pour attester

---

\* Voir explications en page 61.

leur absence de partialité avant de rendre une décision et en imposant des pénalités énoncées (expulsion) lorsqu'il s'avère après coup qu'ils ont fait preuve de partialité?

- E. Nous assurons-nous que nos critères décisionnels ne sont pas arbitraires?
- F. Nous assurons-nous que nos politiques de sélection ne sont pas fondamentalement injustes en créant une exclusion systématique de certains athlètes sur la base de critères discrétionnaires non reliés à la performance?
- G. Nous assurons-nous que les changements apportés à nos politiques ne provoquent pas de conséquences négatives rétroactives sur nos membres?
- H. Avons-nous mis en place un mécanisme pour expliquer aux membres qui n'ont pas été sélectionnés pourquoi ils n'ont pas été retenus ? Ont-ils un moyen de savoir ce qu'ils doivent améliorer et également comment ils peuvent s'y prendre?
- I. Avons-nous fourni un forum où nous avons fait connaître la démarche que nous avons suivie pour établir des critères justes?
- J. Pouvons-nous trouver un moyen de solliciter l'apport des membres pour élaborer des critères décisionnels qui sont raisonnablement applicables et obtenus par consensus, dans l'espoir de réduire les possibilités de conflits?

# 7

Tout organisme de sport devrait avoir parmi ses objectifs la recherche, l'élaboration et la mise en œuvre de méthodes positives de résolution de conflits pour la communauté sportive.

**Avons-nous mis à la disposition des membres de notre communauté (athlètes, entraîneurs, officiels, bénévoles, administrateurs et autres) un mécanisme interne pour protester contre une décision que nous avons prise et éventuellement la porter en appel? Et avons-nous précisé, en langage clair, la démarche à suivre pour déposer un protêt ou un avis d'appel?**

Les organismes de sport doivent prévoir un processus interne clairement défini pour permettre aux membres de déposer des plaintes contre des décisions de l'organisme. Pour bien fonctionner, il est essentiel d'enseigner aux membres de leur communauté les principes de justice naturelle. *Le droit d'être entendu, en cas de différend, et le droit d'être jugé par un décideur totalement impartial et indépendant sont deux des principes fondamentaux de la justice naturelle.*

L'information ne peut toutefois pas toujours être efficace à cent pour cent. Il arrive qu'un organisme

de sport ait fait des efforts manifestes, en toute bonne foi, pour s'assurer que ses membres sont au courant de l'ensemble de ses politiques, règles, procédures et critères\* et que malgré tout un membre veuille déposer un protêt ou un appel. Les organismes devraient se donner pour objectif de ne pas se contenter de publier leurs politiques, règles, procédures et critères\* mais de bien s'assurer également qu'ils sont connus et compris.

Une politique d'appel interne énonce les principes et la procédure à suivre lorsqu'un membre d'un organisme de sport veut contester une de ses décisions. La politique n'a pas pour but d'éviter les différends, mais de prévoir un mécanisme pour les régler de manière juste et impartiale. Chaque organisme de sport doit établir sa propre politique en fonction des besoins de ses membres. Il n'y a pas de « modèle unique » qui peut convenir à tout le monde. Ces politiques dépendent de divers facteurs, dont la taille de l'organisme, les ressources disponibles et l'expérience antérieure.

Le Centre de règlement des différends sportifs du Canada offre un Centre de ressources pour la prévention des différends ([www.crdsc.ca](http://www.crdsc.ca)), où les intéressés peuvent consulter un large éventail de documents d'information conçus pour répondre aux besoins particuliers des athlètes, des entraîneurs, des officiels, des administrateurs,

---

\* Voir explications en page 61.



des organismes de sport et de la communauté juridique. On y trouve également différents modèles de politiques, qui peuvent être adaptées et mises en œuvre par les organismes de sport comme bon leur semble.

Les questions qu'un organisme peut se poser en ce qui a trait au processus d'appel interne sont notamment :

- A.** Avons-nous un processus d'appel interne?
- B.** Si nous n'avons pas encore de politique d'appel interne, comment pouvons-nous faire participer nos membres à chaque étape de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique, en faisant appel à des experts externes au besoin?
- C.** Si nous avons déjà un processus d'appel interne, les membres sont-ils mis au courant de la procédure de révision soit avant, soit au moment où une décision est rendue?
  - i. Le processus est-il bien connu des membres?
  - ii. Respecte-t-il les principes de justice naturelle?
- D.** La procédure de plainte interne est-elle bien définie?

- E. Existe-t-il un lien facile à utiliser sur le site Internet de notre organisme qui permet à nos membres de déposer un protêt interne?
- F. Avons-nous un formulaire, sur notre site Internet, que les membres peuvent télécharger pour déposer une plainte interne?
- G. Y a-t-il une ou plusieurs personnes désignées, dans notre organisme de sport, pour aider les membres à déposer une plainte interne et à suivre sa progression?
- H. Y a-t-il des frais à payer pour déposer une plainte interne, de manière à décourager les plaintes frivoles?
- I. Les appels internes sont-ils traités rapidement et dans un délai garanti après le dépôt de la plainte interne?
- J. Disons-nous à l'avance à nos membres qu'ils pourront obtenir une aide extérieure s'ils estiment que l'affaire n'a pas été réglée à leur satisfaction à l'interne?

Vous pouvez obtenir davantage de conseils et d'aide auprès du CRDSC en utilisant le lien suivant : <http://www.crdsc-sdrcc.ca/fr/politiques-appel.jsp>, en téléphonant (sans frais) au 1.866.733.7767.



# 8

Pour que les principes du *franc-jeu* puissent être respectés, les membres d'une communauté sportive doivent connaître, comprendre et accepter les politiques, règles, procédures et critères décisionnels utilisés par leur organisme.

**Avons-nous inclus une clause de règlement extrajudiciaire des différends dans toutes nos ententes avec les membres de notre communauté (athlètes, entraîneurs, officiels, bénévoles, administrateurs et autres) qui pourra être invoquée si nos mécanismes de règlement internes ne permettent pas de régler le différend? Avons-nous en outre pris la peine d'informer nos membres de l'existence de solutions de règlement extrajudiciaire des différends (RED) et de leur en faciliter l'accès?**

Lorsqu'un membre de la communauté d'un organisme de sport demeure insatisfait de l'issue d'un appel interne, il conserve le droit de rechercher une solution à l'extérieur de l'organisme. Tous les organismes de sport sont susceptibles de voir leurs décisions portées en appel devant les tribunaux civils. Le recours au règlement extrajudiciaire des différends (RED) offre une façon de régler les conflits hors cour, généralement avec l'aide d'un médiateur ou d'un arbitre. Les objectifs du système de RED sont de : (1) réduire la durée et le coût du règlement des différends, (2) préserver ou

améliorer les relations entre les parties au conflit, (3) s'assurer que la solution trouvée est raisonnable, durable et réalisable, et (4) élaborer un processus dont les intéressés peuvent tirer des leçons. De plus, alors qu'une bataille juridique dresse généralement des personnes ou des groupes les uns contre les autres dans un conflit long et coûteux, le système RED offre un moyen plus rapide et moins coûteux de régler les différends. Les différentes méthodes utilisées en RED sont la prévention, la négociation, la médiation, la facilitation et l'arbitrage.

Dans le milieu du sport, les membres d'un organisme de sport, avec l'aide de tiers neutres tels que le Centre de règlement des différends sportifs du Canada, des personnes et/ou des groupes qui ont recours au système RED, peuvent résoudre leurs différends en élaborant des solutions à leurs problèmes en fonction de leurs intérêts (solutions fondées sur les intérêts).

- A.** Avons-nous une clause de RED dans nos contrats et, le cas échéant, avons-nous expliqué à nos membres comment elle fonctionne?
- B.** Si nous n'avons pas de clause de RED dans nos ententes avec nos membres, s'agit-il d'un choix délibéré ou d'un choix qui devrait être réexaminé avec nos membres dans l'espoir de faciliter le règlement de conflits?

- C. Nos membres comprennent-ils comment les tiers neutres spécialistes de RED peuvent aider des personnes ou des groupes à résoudre leurs différends rapidement et à moindres coûts?
- D. Lorsque nous rendons une décision après avoir examiné à l'interne une plainte déposée par un membre, informons-nous nos membres des options de RED à leur portée et leur expliquons-nous comment ils peuvent entamer un tel processus?
- E. Nos membres sont-ils au courant de l'existence du Centre de règlement des différends sportifs du Canada et des pouvoirs qui lui sont conférés par la Loi sur l'activité physique et le sport (L.C. 2003, ch. 2), article 10 : « 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 »?

Pour des ressources additionnelles, des exemples de clause de RED à inclure dans les ententes des membres et pour toute autre aide à ce sujet, consultez le site Internet du CRDSC au [www.crdsc-sdrcc.ca](http://www.crdsc-sdrcc.ca), téléphonez (sans frais) au 1.866.733.7767.

# 9

En donnant aux membres d'un organisme de sport la possibilité de se faire entendre, on réduit les risques de conflits; et, si MALGRÉ TOUT, des conflits se produisent, il en sera plus facile de les régler équitablement et rapidement.



**Afin de chercher constamment à réduire les conflits dans notre organisme de sport, avons-nous fourni un forum au sein de notre communauté où nos membres (athlètes, entraîneurs, officiels, bénévoles, administrateurs et autres) peuvent s'exprimer au sujet de questions qui les touchent?**

Le maintien d'échanges ouverts entre les employés et les cadres s'est avéré efficace dans l'environnement d'entreprise, car cette façon de faire donne aux gens le sentiment d'être appréciés. Le milieu de travail « plat » est devenu un modèle qui favorise l'harmonie dans les organisations. De même, dans le milieu du sport, sans équipes, sans athlètes ni entraîneurs, il n'y aurait pas d'administrateurs. Il serait donc souhaitable que les organismes de sport offrent à leurs membres un forum où ils peuvent faire des propositions pour améliorer des politiques et procédures qui les touchent. Et lorsque ces commentaires atteignent une masse critique, il serait bon de modifier les politiques, règles, procédures et critères\*

---

\* Voir explications en page 61.

pour refléter le consensus. Et si malgré cette profonde volonté de changement rien n'est modifié, l'organisme de sport devrait émettre une déclaration indiquant pourquoi aucun changement ne sera apporté. Les décideurs de l'organisme de sport peuvent se demander :

- A.** Mettons-nous à la disposition des membres un forum où ils peuvent s'exprimer immédiatement lorsque des politiques ne sont pas claires, sont incomplètes ou comportent des erreurs? (Exemple : Un groupe de membres estime que les pénalités prévues pour conduite antisportive ne sont pas proportionnelles à la gravité des violations).
- B.** Est-il possible que les membres participent activement à l'élaboration des politiques, règles, procédures et critères\*?
- C.** Répondons-nous aux commentaires afin de confirmer à leurs auteurs que nous les avons reçus?

---

\* Voir explications en page 61.

**Notes :** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# 10

Lorsqu'un organisme de sport est à l'écoute et accepte de discuter et mettre en oeuvre les changements proposés par ses membres, ceux-ci sont plus heureux et obtiennent de meilleurs résultats sur le terrain.

**Soumettons-nous régulièrement des suggestions, y compris celles qui nous ont été faites par les membres de notre communauté (athlètes, entraîneurs, officiels, bénévoles, administrateurs et autres), à notre conseil d'administration et à d'autres autorités, sur des questions qui pourraient permettre d'améliorer et de rationaliser nos politiques, règles, procédures et critères\*, de manière à nous rendre plus ouverts, transparents et responsables, tout en réduisant les conflits?**

Les bonnes idées proviennent de diverses sources. Les organismes de sport devraient s'interroger, dans le cadre de leurs activités trimestrielles, sur ce qu'ils pourraient faire pour fonctionner de manière plus efficace et équitable. Il peut être difficile de modifier des façons de faire dépassées, mais souvent cela est plus facile qu'on ne le pense, et une fois ces changements en place, les personnes touchées par les changements en sont très satisfaites.

---

\* Voir explications en page 61.

Un organisme de sport peut améliorer son fonctionnement en se posant notamment les questions suivantes :

- A.** Avons-nous fait part aux autorités de questions qui pourraient permettre d'améliorer et de rationaliser nos pratiques, et avons-nous informé nos membres promptement des changements en les diffusant abondamment et de manière facile à comprendre?
- B.** Répondons-nous aux membres qui nous font des suggestions pour confirmer que nous en avons pris connaissance et que nous les apprécions?
- C.** Procédons-nous à une auto-évaluation systématique, en tant qu'organisme, afin de vérifier que nous appliquons les meilleures pratiques en matière de gestion?

**Notes :** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



# 11

*Jouer franc-jeu suppose notamment que l'on énonce ce qui va arriver si les règles ne sont pas suivies et que l'on traite les personnes impliquées d'une manière qui contribue à la transparence et à l'équité.*



**Lorsque des plaintes et des appels sont déposés par des membres de notre communauté (athlètes, entraîneurs, officiels, bénévoles, administrateurs et autres), comment pouvons-nous mieux cerner les causes sous-jacentes de ces plaintes et y remédier, afin d'éviter que des situations semblables ne se reproduisent à l'avenir?**

La meilleure façon de réduire le nombre de plaintes consiste à donner aux membres d'un organisme de sport le moyen d'exprimer leurs problèmes et leurs préoccupations au sujet des politiques, règles, procédures et critères\* de l'organisme de sport avant de déposer une plainte officielle. Un organisme de sport peut se faire une bonne idée de ce que ressentent les membres et également de la probabilité de recevoir des plaintes, en prenant note des politiques, règles, etc. qui semblent attirer le plus de commentaires négatifs. L'organisme de sport peut alors donner suite aux commentaires négatifs en apportant des changements ou en indiquant qu'il a pris connaissance des

---

\* Voir explications en page 61.

commentaires et en expliquant pourquoi il estime qu'il n'est pas nécessaire de faire des changements.

Un organisme de sport doit déterminer comment il va gérer les commentaires moins que favorables qu'il reçoit au sujet de ses politiques et, ensuite, comment il répondra afin de minimiser les plaintes contre lui.

- A. Avons-nous un registre où nous notons les types et le nombre de plaintes que nous recevons?
- B. Les plaintes sont-elles le résultat d'une confusion ou prétendue confusion au sujet de règles?
- C. Recevons-nous des plaintes lorsqu'un membre connaît les règles mais n'aime pas les décisions prises en fonction de ces règles?
- D. Nous servons-nous des commentaires que nous recevons avant le dépôt de plaintes et faisons-nous une comparaison avec les plaintes effectivement déposées afin de pouvoir anticiper et, en fin de compte, réduire le nombre de plaintes?



# 12

Il existe des ressources pour aider un organisme de sport à traverser des périodes de conflit de manière satisfaisante, voire à les éviter complètement, afin qu'il puisse se concentrer sur la formation d'équipes et d'athlètes qui connaissent le succès. Il vous suffit de demander.

**Avons-nous utilisé les services existants de règlement des différends liés au sport, à la fois pour éviter les différends impliquant des membres de notre communauté (athlètes, entraîneurs, officiels, bénévoles, administrateurs et autres) avant qu'ils ne surviennent, et pour obtenir une aide lorsqu'ils ne peuvent être évités?**

Plusieurs ressources utiles sont à la disposition des organismes de sport qui en ont besoin. Le *Centre canadien pour l'éthique dans le sport* (voir : [www.cces.ca](http://www.cces.ca)) est l'une d'elles. Le *Centre de règlement des différends sportifs du Canada* en est une autre. Le CRDSC a l'autorité d'aider à régler les différends en matière de sport en vertu de la Loi sur l'activité physique et le sport (L.C. 2003, ch. 2). Le CRDSC a pour mission d'offrir des services de prévention des différends sur mesure, aux membres de la communauté sportive du Canada. Voici quelques-uns des services que le CRDSC peut fournir : (1) kiosque d'information avec personnel, offrant de nombreux documents et dépliants sur la prévention et le règlement des différends; (2) présentateur ou facilitateur d'atelier

sur un sujet de votre choix (p. ex. sélection d'équipes, politiques d'appel internes, critères d'octroi des brevets, méthodes de règlement extrajudiciaire des différends, et bien d'autres sujets); (3) représentant du CRDSC pour aider le personnel, les membres de comités et/ou les administrateurs à améliorer les processus internes afin de réduire les risques de différends.

Pour qu'un organisme de sport puisse fonctionner efficacement et de manière transparente, les règles et règlements dont il se sert pour exercer ses activités doivent être mis à la disposition de tous ses membres et être clairs. Tous les membres de sa communauté doivent être tenus informés de toutes questions les concernant afin qu'ils puissent se concentrer sur le développement d'athlètes et d'équipes gagnants.

**Notes :** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## \* Politiques, règles, procédures, critères

Ces termes sont souvent utilisés sans distinction. Or, s'il existe des similarités entre eux, ils sont en fait différents. Pour les besoins du présent document, ces termes sont définis ainsi :

### Politiques

L'ensemble de lignes directrices les plus générales. Façon dont un organisme de sport exerce ses activités. Les politiques correspondent souvent à une « mission » ou un objectif.

(Exemple : La Fédération de natation a une politique contre la discrimination fondée sur l'orientation sexuelle)

(Exemple : L'équipe de biathlon a une politique sur la sélection des équipes, qui comprend des critères objectifs et subjectifs)

### Règles

Plus précises que les politiques, les règles définissent des normes à caractère pratique qui doivent être observées.

(Exemple : La Fédération d'escrime a une règle qui établit que les athlètes doivent être âgés d'au moins 16 ans pour être pris en considération lors de la sélection des équipes. *Nota* : être âgé de 16 ans est également un des critères de sélection des équipes)

## Procédures

Processus à suivre pour l'exécution des règles, l'établissement des règles et la prise de décisions.

## Critères

Facteurs à considérer pour prendre des décisions. Les critères peuvent être objectifs ou subjectifs. S'agissant de sélection des athlètes, les critères objectifs comprennent : des évaluations quantifiables, comme le lever d'un poids donné, la réalisation d'un temps donné ou l'accumulation d'un nombre de points convenu. Les critères objectifs sont concrets et donc moins susceptibles de donner lieu à des interprétations contradictoires. Lorsqu'il est possible de définir des critères objectifs dans un sport donné, il faudrait s'en servir (p. ex. en sprint — inclure les trois athlètes les plus rapides). Les critères subjectifs peuvent inclure des qualités de leadership, le potentiel d'amélioration d'un athlète, l'éthique du travail, la bonne chimie de l'équipe, l'expression, le courage et l'expérience acquise. Lorsqu'un organisme de sport utilise des critères subjectifs, il doit d'abord avoir une politique énonçant les critères subjectifs à prendre en considération lors du processus de sélection, qui définit les termes et donne des exemples — dans l'objectif fondamental de réduire les possibilités de malentendus et de conflit, et ainsi de contribuer au franc-jeu.









[www.crdsc-sdrcc.ca](http://www.crdsc-sdrcc.ca)

**CENTRE DE RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS SPORTIFS DU CANADA  
SPORT DISPUTE RESOLUTION CENTRE OF CANADA**

1080, Beaver Hall, Suite 950 Montréal (Québec) H2Z 1S8

**Numéros locaux/Local Numbers:**

T: 514-866-1245 F: 514-866-1246

**Numéros sans frais/Toll Free Numbers:**

T: 1-866-733-7767 F: 1-877-733-1246



Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage