



www.crdsc.ca

Février 2012

## Appels et règlement des différends du point de vue d'un ONS

par Lorraine Lafrenière, directrice générale de CanoeKayak Canada (CKC)



### L'évolution des appels internes des ONS

Les organismes nationaux de sport (ONS) sont des décideurs; cette responsabilité est à la fois un privilège et un fardeau pour les organismes, car les décisions qu'ils doivent prendre peuvent avoir une incidence sur la vie des gens et influencer sur les résultats d'un sport. En qualité de décideurs, notre rôle

est de nous assurer qu'il existe un mécanisme pour que les personnes touchées par nos décisions puissent à l'occasion les remettre en question. Depuis quelques années, Sport Canada demande aux ONS de se doter de politiques d'appel plus robustes afin que les organismes soient davantage tenus responsables de leurs décisions. Cette tâche s'est révélée difficile pour bien des ONS qui manquaient de connaissances en ce qui concerne les appels et les politiques qui les régissent. Il s'en est suivi une rapide évolution du processus d'appel, alors que les membres de la communauté sportive apprenaient à s'adapter et à gérer les situations qui survenaient.

La gestion et l'audition des appels internes sont sans doute les aspects qui ont le plus évolué. Dans l'environnement des ONS, il est important, lorsqu'un appel est interjeté, que l'organisme fasse participer ses propres membres au processus, afin qu'ils puissent apprendre à traiter convenablement les appels; les leçons et l'expérience qu'ils en retirent ne peuvent que renforcer le sport. C'est pour permettre cet apprentissage continu tant de l'organisme que des parties concernées que CKC s'efforce, autant que possible, de mener à bon terme son processus d'appel interne. Il y a cependant des circonstances dans lesquelles CKC préfère outrepasser son processus d'appel interne et demander

que l'appel soit soumis directement au CRDSC : lorsque cela est plus avantageux pour tous les intéressés.

### Référer directement au CRDSC ou non?

Le manque de temps est l'une des raisons les plus évidentes et les plus courantes pour lesquelles CKC préfère saisir directement le CRDSC d'un appel. Le CRDSC est apte à accepter un dossier et de le régler en l'espace de quelques jours, voire quelques heures après le dépôt de l'avis d'appel; ce que la plupart des ONS sont tout simplement incapables de faire. La situation peut se produire, par exemple, lorsque la sélection des membres d'une équipe soulève un différend et que la compétition a lieu dans les semaines ou les jours qui suivent.

La décision d'outrepasser le processus d'appel interne peut également être justifiée par les coûts; pas uniquement les coûts financiers, mais aussi les coûts indirects entraînés par les répercussions sur les ressources humaines de l'organisme. Si le personnel et les bénévoles de l'organisme qui sont chargés de gérer ou de défendre le dossier sont à bout, il ne fait aucun doute qu'il vaudra mieux saisir le CRDSC directement.

Outre le manque de temps et les économies de coût, la nature de l'appel peut également être un facteur déterminant. Certaines décisions doivent être prises à la suite d'un processus d'une grande rigueur et doivent être confiées à des arbitres d'expérience, comme ceux qui figurent sur la liste du CRDSC. La plupart des ONS n'ont pas, dans leurs comités d'appel internes, des personnes qui ont une expérience juridique suffisante; lorsqu'une décision risque de créer un précédent important pour l'organisme ou pour les membres de la communauté sportive de façon

(suite page 2)

### Dans cette édition :

Le CRDSC vécu par un collègue Japonais

3

La naissance de *Just Sport Ireland*, inspiré du modèle canadien

4



## Appels et règlement des différends du point de vue d'un ONS (suite)

plus générale, il est impératif de mettre la décision à prendre entre de bonnes mains.

Mais s'il peut être très avantageux pour un ONS de s'adresser directement au CRDSC si nécessaire, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'une décision qui ne doit pas être prise à la légère. Si un ONS saisit systématiquement le CRDSC directement, il peut parfois donner l'impression que c'est ainsi que les choses devraient se passer. Il peut également faire perdre confiance dans le processus interne de l'ONS ou, pire encore, porter les appelants ou les parties affectées à penser que le processus du CRDSC est le seul qui soit final et exécutoire, et ainsi miner la crédibilité du processus interne lui-même. Ce sont des perceptions que les ONS doivent s'efforcer de changer. En offrant à leurs membres des processus d'appel internes suivis de manière juste, respectueuse et intègre, les ONS s'assureront que les processus d'appel dans le milieu sportif du Canada pourront continuer à évoluer et à se perfectionner.

### Les avantages de la médiation

Qu'un appel soit déposé après avoir épuisé le processus d'appel interne ou adressé directement au CRDSC, CKC s'efforce toujours de régler le différend rapidement et à l'amiable autant que possible. Le résultat d'un processus de médiation est généralement à l'avantage des deux parties, contrairement au processus d'arbitrage où il y a toujours un gagnant et un perdant, puisque la décision est imposée aux parties. Selon la nature des questions à trancher, CKC voit dans la facilitation de règlement obligatoire offerte par le CRDSC une occasion de régler par consentement avant l'arbitrage. Le processus de médiation crée un certain partenariat avec l'appelant et les parties affectées; ensuite, ce partenariat favorise un climat de coopération et de travail d'équipe qui aide à préserver les relations, souvent éprouvées par le différend.

CKC est fier d'avoir souvent réussi à régler les différends soumis au CRDSC au moyen d'ententes conclues en facilitation de règlement ou en médiation. Bien sûr, les différends ne se prêtent pas tous également à des ententes de règlement; par exemple, les différends liés à la sélection d'équipe ou à l'octroi de brevets sont généralement de nature à ne pas favoriser la collaboration. Néanmoins, lorsque la médiation peut être utilisée pleinement, la conclusion est habituellement beaucoup plus positive car toutes les parties ont le sentiment de s'être approprié le résultat. Les solutions trouvées grâce à des efforts collaboratifs donnent aux intéressés un sentiment de satisfaction qui, en fin de compte, en fait la forme de règlement la plus souhaitable.

### Facteurs critiques pour le succès d'une médiation

Le seul fait d'accepter de participer à une séance de médiation ne garantit pas automatiquement que l'on parviendra à une entente, car de nombreux facteurs cruciaux déterminent le succès d'une médiation. Pour faire la différence dans une médiation réussie, notons le partage de valeurs, le partage des attentes, ainsi que la neutralité du processus et le respect de toutes les personnes impliquées. Même en étant prêt à avoir une conversation ouverte et honnête, si les gens viennent à la séance de médiation en pensant que le but ultime est de régler selon leurs propres termes, ils s'engagent dans le processus avec des œillères car ils se sont déjà fait une idée des résultats qu'ils estimeront acceptables. Dans un processus de médiation, l'important est de chercher à comprendre et de respecter les besoins des autres parties; ceci crée une ouverture d'esprit aux différentes options qui s'offrent. Et souvent, on finit par trouver une solution qui convient à tout le monde.

Il peut parfois être difficile de s'engager dans un processus de médiation l'esprit ouvert, compte tenu du stress créé par la situation. Or la médiation a justement l'avantage d'être un processus beaucoup plus souple que d'autres formes de règlement. Ce climat détendu aide les parties à se sentir plus à

l'aise et à avoir davantage confiance dans le processus et son résultat. En plus des avantages généralement attribués à la médiation, les services de médiation fournis par le CRDSC sont uniques car ils réussissent bien à éliminer le facteur d'intimidation pour toutes les parties (surtout lorsqu'on est novice). Les médiateurs du CRDSC s'assurent que les parties comprennent bien le processus; ils fournissent une structure et ils atténuent certaines des craintes et des pressions que le processus suscite naturellement.

### Conclusion

L'on confie aux ONS des décisions qui ont des conséquences importantes sur des individus, et également sur la manière dont le système sportif du Canada est perçu en créant un système sportif meilleur. Les organismes ont la responsabilité de s'assurer que les droits de leurs membres sont respectés et qu'ils sont responsables des décisions qu'ils prennent. Ceci ne peut être réalisé que grâce à l'élaboration de politiques claires et judicieuses, à l'application juste et équitable de ces politiques, et à la mise en place d'une plateforme légitime pour répondre aux questions et gérer les appels.

CKC sait qu'il est possible d'y parvenir en ayant une connaissance et une compréhension des services de prévention et de règlement des différends offerts par le CRDSC, et en faisant bon usage de ces services. ■

*« Si les gens viennent à la séance de médiation en pensant que le but ultime est de régler selon leurs propres termes, ils s'engagent dans le processus avec des œillères... »*



## Le CRDSC vécu par un collègue Japonais

par Kazushige Ogawa, expert, Agence d'arbitrage du sport du Japon, et professeur auxiliaire, Universités Rikkyo et Hosei

En 2011, le CRDSC et l'Agence d'arbitrage du sport du Japon ont conclu un accord de réciprocité afin d'encourager les partenariats et la collaboration entre les deux organismes, et notamment le partage d'expertise et de connaissances. La même année, le ministère japonais de l'Éducation, de la Culture, des Sports, des Sciences et de la Technologie a octroyé une subvention à l'Agence afin de lui permettre de fournir des occasions de formation à des experts dans le domaine du règlement des différends liés au sport. Grâce à cette subvention, j'ai pu effectuer un stage de 17 semaines, de mai à septembre 2011, auprès du CRDSC.

### Programme d'orientation pour les employés

Au cours de mon stage au SDRCC, j'ai eu l'occasion d'assister à plusieurs séances d'orientation et d'information de nouveaux membres du personnel, qui m'ont permis de connaître les programmes et documents du CRDSC, et de tout comprendre à propos du CRDSC, notamment son système de gestion des dossiers et ses procédures d'arbitrage, ses initiatives et ressources en matière de prévention et d'éducation, ainsi que le système sportif canadien en général. Si tous les employés de l'Agence d'arbitrage du sport du Japon ont des diplômes en droit, ils pourraient bénéficier de séances d'orientation axées plus précisément sur l'arbitrage, la gouvernance du sport et le droit du sport. L'Agence devra envisager d'adopter un programme d'éducation semblable s'il prend de l'expansion en raison du nombre de dossiers qui augmente.

### Le monde sportif canadien - Valeurs, ouverture et transparence

En juillet, j'ai été gracieusement reçu par Sport Canada à Ottawa, où j'ai pu en apprendre davantage sur la structure de gouvernance du sport au Canada, ainsi que sur l'éthique et les activités antidopage. Après la présentation de Sport Canada et les discussions qui ont suivi sur ces questions, j'ai réalisé qu'en divulguant les informations sur les incidents, problèmes ou scandales survenus dans le domaine du sport par la diffusion publique des décisions, la communauté sportive du Canada se donne les moyens de mieux prévenir les différends par la suite. En comparaison avec l'ouverture et la transparence dont font preuve les organismes de sport canadiens en ce qui concerne le règlement des différends, je pense qu'au Japon, un certain nombre d'organismes de sport cachent souvent les

faits entourant les inconduites, ce qui va à l'encontre des valeurs du milieu sportif du Japon.

### Efficacité et économie des procédures de règlement des différends

Il ne suffit pas de dire que le plus important, pour régler les différends par la médiation et l'arbitrage, c'est d'avoir des procédures qui sont justes et équitables. L'efficacité et l'économie sont des éléments qui sont également indispensables lorsqu'il s'agit de régler des différends sportifs. J'ai pu constater, en observant des procédures du CRDSC, que plusieurs composantes du système de gestion de dossiers contribuent à assurer un règlement des différends rapide et économique, notamment les séances obligatoires de facilitation de règlement, le système de gestion en ligne des conférences téléphoniques, le nouveau Portail de gestion de dossiers et, surtout, la conférence téléphonique administrative qui aide les parties à mieux comprendre le processus du CRDSC.

### Une nouvelle loi au Japon

Pendant mon séjour au Canada, le Japon a adopté une loi fondamentale sur le sport, qui est entrée en vigueur le 24 août 2011. Cette loi dispose que « l'État prendra des mesures nécessaires, notamment en soutenant les organismes qui fournissent des services d'arbitrage et de médiation des différends liés au sport, en améliorant la qualité des arbitres et en aidant les organismes de sport à mieux comprendre les procédures de règlement des différends, pour contribuer au règlement des différends dans le domaine du sport de façon rapide et efficace » et prévoit en outre que « les organismes de sport devront s'efforcer de régler les différends sportifs de façon rapide et efficace ». L'application de ces dispositions devrait accroître le rôle de l'Agence dans le milieu du sport au Japon.

Enfin, j'aimerais remercier tous les membres du personnel du CRDSC, de l'Agence et du ministère de l'Éducation, de la Culture, des Sports, des Sciences et de la Technologie, qui m'ont donné une telle occasion de passer du temps au CRDSC, où j'ai énormément appris. Outre les divers projets éducatifs auxquels j'ai participé, j'apprécie beaucoup d'avoir pu observer de près les procédures du CRDSC, qui ont rendu mon stage d'autant plus intéressant. J'espère que les relations entre le CRDSC et l'Agence continueront à se développer et à faire en sorte que la pratique du règlement des différends sportifs dans nos deux pays sera encore plus économique, juste et efficace. ■

*« J'apprécie beaucoup d'avoir pu observer de près les procédures du CRDSC, qui ont rendu mon stage d'autant plus intéressant. »*

### Dates à retenir

- **1<sup>er</sup>-3 février 2012:** Le CRDSC sera présent avec son kiosque à l'occasion du Sommet national ACSV 2012 et du Symposium mondial du développement à long terme de l'athlète (Gatineau, Québec);
- **2-3 mars 2012:** Le personnel du CRDSC accueille la Conférence des arbitres et médiateurs du CRDSC 2012 à Calgary, Alberta;
- **21 avril 2012:** Le CRDSC fera une présentation dans le cadre du Forum Équipe Québec (Montréal, Québec).





## La naissance de *Just Sport Ireland*, inspiré du modèle canadien

par Paddy Boyd, directeur général de l'Association canadienne de yachting et ancien directeur de *Just Sport Ireland*

La *Federation of Irish Sports* (FIS) a été créée comme organisme représentatif du monde sportif, par les organismes directeurs nationaux de sport irlandais. À sa création, en 2002, seuls quelques sports en Irlande étaient dotés de mécanismes de règlement des différends pleinement indépendants de leur organisme directeur et les différends finissaient souvent par être renvoyés devant le système judiciaire, avec tous les délais et les coûts que cela implique. Les affaires de dopage relevaient du *Irish Sports Council*, mais il n'y avait aucune instance qui avait compétence pour connaître des autres différends.

*Just Sport Ireland* (JSI) a été établi par la FIS dans l'objectif de fournir un système robuste de règlement des différends, qui serait abordable pour les athlètes et les administrateurs. Lors de l'élaboration de la meilleure approche à retenir pour gérer les différends liés au sport, deux principes se sont imposés très rapidement. D'une part les cas ne seraient acceptés qu'à condition que les voies de recours offertes par le système de règlement interne du sport concerné aient été épuisées. Et d'autre part le système permettrait d'interjeter appel au Tribunal arbitral du Sport (TAS) à Lausanne, en Suisse. Ce deuxième principe a soulevé un important débat et il a finalement été convenu que les appels au TAS seraient facultatifs pour chaque sport individuel.

Pour établir le modèle qui conviendrait le mieux à JSI, une alliance avec la Division irlandaise du *Chartered Institute of Arbitrators* a été envisagée; une solution qui semblait d'autant plus attrayante que l'Institut était cité dans la loi irlandaise sur l'arbitrage, ce qui donnerait à l'organisme naissant

En 2009, *Sport & Recreation New Zealand* a commandé une évaluation des besoins en matière de règlement des différends dans le secteur du sport et des loisirs. Le rapport présente une comparaison de cinq tribunaux du sport (*Sports Tribunal of New Zealand*, CRDSC, JSI, *Sport Resolutions* au Royaume-Uni et *State Sport Dispute Centre* en Australie-Méridionale) dans plusieurs domaines : l'admissibilité, la portée, la compétence et la structure, l'information, les coûts, les conditions préalables et le volume d'affaires. Le rapport peut être consulté à <http://bit.ly/xl2nHM>

une base légale. Les études réalisées à ce moment-là ont également montré que le Canada, la Nouvelle-Zélande et le Royaume-Uni avaient déjà élaboré des systèmes dont l'Irlande pourrait s'inspirer. Le modèle du système canadien était particulièrement intéressant en raison de l'importance accordée à la médiation, complétée par l'arbitrage, et du soutien qu'il avait reçu du milieu juridique.

Et c'est ainsi que, depuis 2007, l'Irlande possède un système qui offre un mécanisme équitable, rapide et abordable de règlement des différends liés au sport, semblable à celui du Centre de règlement des différends sportifs du Canada, la grande différence, toutefois, étant que JSI ne s'occupe pas des affaires de dopage.

Pour plus d'information sur *Just Sport Ireland*, ses règles de médiation et d'arbitrage, et ses décisions, consultez son site Web à [www.justsport.ie](http://www.justsport.ie) ■



### Célébrons 10 ans d'excellence en RED sportif au Canada

Le 18 janvier 2012, le CRDSC était fier de souligner le 10<sup>e</sup> anniversaire de l'ouverture officielle du programme ADRsportRED, une importante étape dans l'histoire du sport au Canada. Afin d'assurer la pérennité de cette initiative, le CRDSC vise à poursuivre son mandat pour de nombreuses années à venir en continuant d'offrir des ressources de prévention des différends ainsi que des services de RED de classe mondiale aux membres de la communauté sportive canadienne.

Les membres du Conseil et le personnel du CRDSC désirent remercier toutes les personnes et organismes ayant contribué au développement et au succès du RED sportif au Canada depuis 2002. ■

### BrowseAloud activé sur le site Internet du CRDSC



Le CRDSC a intégré une nouvelle technologie d'assistance à son site Internet pour favoriser l'accès par plus de Canadiens à ses ressources en ligne.

BrowseAloud améliore l'accessibilité des sites Internet pour ceux et celles qui ont de la difficulté à lire en ligne.

Pour plus de renseignements, visitez le site Internet [www.crdsc-sdrcc.ca](http://www.crdsc-sdrcc.ca) et cliquez sur le logo de BrowseAloud sur la page d'accueil. ■



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

Tél: (514) 866-1245 Fax: (514) 866-1246  
1-866-733-7767 1-877-733-1246

ISSN 1712-9915

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



Patrimoine  
canadien Canadian  
Heritage

Le Centre de règlement des différends sportifs du Canada remercie Sport Canada pour sa généreuse contribution financière.