

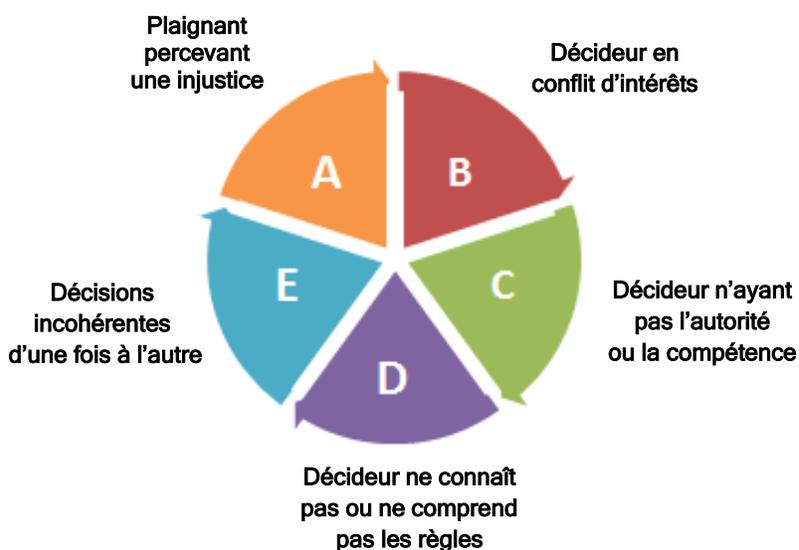


## 12 stratégies pour minimiser les différends dans votre organisme

Juin 2013

Pour s'assurer que l'organisme fonctionne de manière juste et équitable, il est essentiel de respecter certains principes de base d'une bonne gouvernance et créer un environnement harmonieux pour réduire les risques de conflits et de différends. Pour ce faire, il est utile de connaître et de comprendre certaines causes courantes de différends au sein des organismes de sport. En étant sensibilisé aux situations qui sont souvent sources de différends, vous serez en meilleure position pour éviter qu'elles ne se produisent.

Les causes de différends les plus courantes apparaissent dans le diagramme suivant :



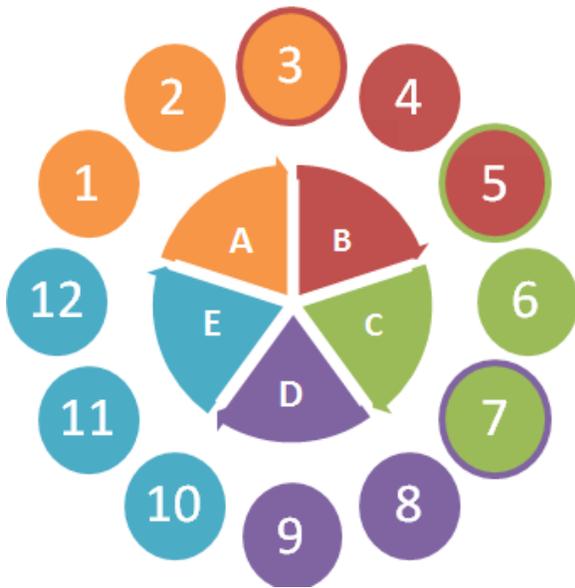
Ces causes peuvent être mitigées ou éliminées par la mise en place de pratiques de gestion exemplaires, qui sont présentées ici comme 12 stratégies que peut adopter votre organisme comme mesures préventives. Comme illustré à la page suivante, chacune de ces stratégies cible une ou plusieurs sources de différends, et ensemble elles servent de protection afin de prévenir ces différends potentiels d'éclater.

1. Lorsque les processus décisionnels d'un organisme ne sont pas clairs et transparents, il est facile pour les membres de conclure à une injustice si la décision leur est défavorable. Afin de réduire les risques, il est important d'avoir un **processus décisionnel clair, bien fondé, juste et transparent** qui permettra de préciser qui prendra quelles décisions, ainsi que l'étendue de son autorité ou sa discrétion, et permettra une prise de décision fondée sur des faits qui sont défendables, s'il y a contestation.



2. Le respect des **principes fondamentaux de la justice naturelle** est essentiel : (1) le droit d'être entendu (de présenter sa cause et de pouvoir répondre aux allégations faites par les autres), et (2) l'impartialité (une décision rendue par des individus indépendants ayant pris en considération toute la preuve présentée).

3. Une **politique claire concernant les conflits d'intérêt** rassurera les membres que les décisions rendues au nom de l'organisme ne sont pas influencées par des intérêts privés ou personnels. Cette politique fournira aussi aux membres des directives claires afin de leur permettre d'identifier et/ou de déclarer un conflit d'intérêt, et une procédure pour se retirer volontairement du processus décisionnel sans craindre de répercussions.



4. La structure de votre organisme devrait rassurer ses membres que les processus décisionnels sont objectifs. Toutefois, certains **mécanismes de contrôle et d'approbation relevant de plusieurs individus** pourront être tout de même être implantés afin d'aider à réduire les probabilités de partis pris. Par exemple, soumettre des décisions importantes à la révision ou l'approbation d'une autorité supérieure (une décision par un comité devant être entérinée par le conseil; une décision d'un entraîneur devant être approuvée par un comité de haute performance, etc.), ou encore attribuer un pouvoir décisionnel à un groupe d'individus (comité ou conseil) plutôt qu'à une seule personne.

5. **Rendre des décisions respectueuses et conformes aux politiques et aux règlements** préétablis de l'organisme est une façon efficace d'atténuer les risques que les décisions soient présumées être

empreintes de manque d'objectivité. Même si une perception de conflit d'intérêt était soulevée, la décision est plus défendable si elle constitue une application conforme de la politique ou du règlement. Chaque politique ou règlement devrait identifier clairement qui (p.ex. président, entraîneur-chef, comité de discipline, conseil d'administration, etc.) a l'autorité de rendre certaines décisions.

6. La **corrélation entre les responsabilités et les connaissances** permet d'assurer que les décisions sont rendues par des personnes qui sont qualifiées pour les prendre. Les postes de décideurs sont mieux confiés à des personnes qui possèdent les connaissances et l'expertise suffisantes pour s'acquitter des tâches associées à ce poste.

7. Toute personne amenée à prendre des décisions au nom d'un organisme devrait avoir reçu au moins une **formation** de base afin de bien connaître son rôle et ses responsabilités en plus d'être familier avec les politiques et règlements qui s'appliquent. Une partie de cette orientation devrait porter sur les limites de l'autorité de cette personne, afin d'identifier clairement les questions qui relèvent de l'autorité ou de la compétence d'une autre personne ou d'un autre comité.

8. Lorsqu'une politique est ambiguë (manque de clarté), incomplète (laissant trop de place aux sous-entendus) ou incohérente (qui se contredit d'une clause à une autre), il y a un plus grand risque de



confusion et de dissension. Malgré toutes les bonnes intentions du décideur, il est possible que sa décision soit contestée simplement parce que d'autres membres interprètent la politique ou le règlement différemment. C'est donc pourquoi il est important d'avoir des **politiques bien rédigées**.

**9.** La **communication et l'interprétation** des politiques de votre organisme est essentielle pour que les décideurs et les membres concernés connaissent non seulement la teneur d'une politique, mais aussi son intention. Dans une situation où la politique manque de clarté, il sera plus facile pour le décideur de l'interpréter correctement s'il comprend l'essence de la règle. De la même façon, les membres seront aussi moins enclins à contester les décisions s'ils savent comment et pourquoi elles ont été prises.

**10.** Afin d'assurer une certaine fluidité ou stabilité lorsque de nouveaux administrateurs se joignent au conseil, il est essentiel d'avoir un **plan de transition** permettant un bon **transfert d'information** entre les administrateurs sortants et les nouveaux élus (par exemple, une charte prévoyant des chevauchements de mandats ou l'existence d'un poste de président-sortant). Un bon processus de transition et l'orientation des nouveaux administrateurs permettra plus de cohérence dans les décisions rendues par et au nom de l'organisme.

**11.** Le livre de minutes est un outil essentiel pour le transfert d'information entre les administrateurs qui se succèdent. Chaque conseil ou comité devrait tenir son **livre de minutes** très assidument et y référer aussi souvent que nécessaire pour assurer une cohérence dans ses décisions. À moins de consciemment vouloir changer une pratique qui apparaît déraisonnable ou désuète pour les nouveaux décideurs, les décisions antérieures devraient à tout le moins être connues et prises en considération.

**12.** Un organisme doit voir à la bonne **conservation des archives**, non seulement à des fins de conformité fiscale ou légale mais aussi afin de permettre une continuité dans ses décisions. Par exemple, si le code de conduite prévoit la mise en place d'un comité de discipline, toutes les décisions antérieures de ce comité devraient être disponibles pour consultation par les membres actuels de ce comité. Cela permettra d'assurer que les interprétations du code de conduite soient cohérentes lorsqu'appliquées à des situations semblables. ■