

Centre de règlement des différends sportifs du Canada

Plan d'entreprise pour la période 2011-2012

1^{er} mars 2011

Table des matières

Contexte et régie interne	02
La Politique canadienne du sport	02
Énoncé de mission	02
Clientèle	02
Cadre législatif du CRDSC	03
Structure organisationnelle	03
Stratégie pluriannuelle et objectifs pour 2008-2012	06
Objectifs à long terme 2008-2012	06
Rapport sur les activités 2010-2011	07
Objectifs et initiatives planifiées pour 2011-2012	08
Priorités stratégiques 2011-2012	08
Objectifs et initiatives 2011-2012	09
Budget 2011-2012	10

Dans ce document, le masculin est utilisé sans aucune discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

Contexte et régie interne

LA POLITIQUE CANADIENNE DU SPORT

La Politique canadienne du sport identifie quatre objectifs principaux : accroître la participation, l'excellence, les ressources et l'interaction dans le sport.

Les objectifs de participation et d'excellence visent l'accroissement de la capacité des individus, des collectivités et des institutions, de même que des ressources financières et matérielles du système sportif canadien.

L'objectif relatif aux ressources accrues vise à s'assurer que les composantes essentielles d'un système éthique de développement du sport centré sur les athlètes/participants sont en place, et continuellement modernisées et renforcées, selon les besoins.

La Politique canadienne du sport concentre les efforts des gouvernements sur l'identification et le renforcement des chaînons les plus faibles du système sportif canadien aux plans national, provincial, territorial et communautaire, afin d'en maximiser l'efficacité.

La *Loi favorisant l'activité physique et le sport* (L.C. 2003, C-2) (la « Loi ») a reçu la Sanction royale le 19 mars 2003. La Loi définit la politique gouvernementale en matière de sport et prévoit un règlement juste, équitable, transparent et rapide des différends sportifs. Elle prévoit en outre la création du Centre de règlement des différends sportifs du Canada (le « CRDSC »). Le CRDSC a ouvert ses portes le 1er avril 2004.

ÉNONCÉ DE MISSION

En accord avec les objectifs poursuivis par la Politique canadienne du sport et en conformité avec les dispositions de la Loi, la mission du CRDSC est d'offrir à la communauté sportive un service national consacré à la prévention et au règlement des différends sportifs ainsi qu'une expertise et une aide pour favoriser le règlement extrajudiciaire des différends (RED).

CLIENTÈLE

Le cadre de responsabilité de Sport Canada exige que tous les organismes nationaux de sport (ONS) et organismes de services multisport (OSM) se dotent d'un mécanisme interne de règlement des différends. Les différends concernant des athlètes et des entraîneurs d'équipes nationales qui ne sont pas réglés à l'interne sont administrés par le CRDSC.

Les services rendus par le CRDSC peuvent également être offerts dans d'autres domaines d'un commun accord. Tous les ONS et OSM, et quiconque est affilié à un ONS ou OSM, notamment ses membres, peuvent convenir de soumettre un différend au CRDSC et bénéficier de ses services, à condition de remplir certains critères adoptés par le CRDSC.

Lorsque d'autres organismes de sport et leurs membres demandent à recourir aux services du CRDSC, le conseil d'administration peut, sous réserve de certaines conditions, leur donner accès au CRDSC, y compris par le biais de son nouveau programme de services rémunérés à l'acte.

CADRE LÉGISLATIF DU CRDSC

La Loi constitue le CRDSC, auquel elle confère un statut d'organisme à but non lucratif. Elle énonce sa structure, sa mission, ses attributions et ses règles de fonctionnement. Étant donné l'intention de faire du CRDSC un organisme indépendant du gouvernement, la Loi précise que le CRDSC n'est pas mandataire de Sa Majesté du chef du Canada, et qu'il n'est ni un établissement public, ni une société d'État.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

La Loi précise que le CRDSC doit être composé d'un Secrétariat de règlement des différends (le « Secrétariat ») et d'un Centre de ressources, mais elle laisse au CRDSC le soin de définir son mandat, ses devoirs et ses fonctions, afin de s'assurer qu'il pourra s'adapter à l'évolution des besoins de la communauté sportive dans le but d'accroître davantage les ressources dans la communauté sportive canadienne.

En vertu de la Loi, la direction et l'administration des affaires du CRDSC sont assurées par un conseil d'administration composé du directeur exécutif du CRDSC, qui est administrateur d'office, et de 12 autres administrateurs. En décembre 2003, le ministre a nommé les tout premiers administrateurs après consultation auprès de la communauté sportive. Les lignes directrices prévues à la Loi exigent que le conseil d'administration soit composé de femmes et d'hommes qui : a) sont voués à la promotion du développement du sport; b) possèdent une compétence et une expérience propres à aider le CRDSC à réaliser ses objectifs; c) sont représentatifs de la communauté sportive; et d) sont représentatifs de la diversité et de la dualité linguistique de la société canadienne. Depuis la nomination des nouveaux administrateurs par le ministre, en mai et novembre 2009, l'effectif du conseil d'administration du CRDSC est complet.

Le directeur exécutif est le chef de la direction du CRDSC. Le chef de la direction, qui exerce ses fonctions à temps plein, est chargé de la réalisation des objectifs et de la mission du CRDSC, notamment du pilotage des projets, des programmes et des services offerts par le CRDSC, et de la supervision de leur bonne mise en œuvre à travers le Canada. Le chef de la direction et le personnel coordonnent les activités et les projets dans le but de réaliser les objectifs du CRDSC et de fournir les services prescrits aux parties intéressées du CRDSC.

Le Secrétariat de règlement des différends et le Centre de ressources sont gérés à l'interne, par le personnel du CRDSC (le chef de la direction et trois employés).

Le conseil d'administration examine et révisé au besoin la gestion du Secrétariat et du Centre de ressources, au cours de l'exercice financier, afin de mieux répondre aux besoins de la communauté sportive.

Membres du conseil d'administration pour l'exercice financier 2010-2011 :

- Carla Qualtrough, présidente
- Luc Arseneau
- Anne Benedetti
- Alexandre Charbonneau
- Frank Fowlie
- Miray Cheskes Granovsky
- Clayton Miller
- Aimable Ndejuru
- John F. Reid
- Allan J. Sattin
- Michael A. Smith
- Judith A. Tutty
- Marie-Claude Asselin (chef de la direction, membre d'office)

Membres du personnel pour l'exercice financier 2010-2011 :

- Marie-Claude Asselin, directrice exécutive et chef de la direction
- Nathalie C. Labelle, adjointe exécutive (départ le 18 juin 2010)
- Fredy M. Luni, coordonnateur d'éducation et de communication
- Valérie Gingras, adjointe administrative
- Marie-Josée Duval, adjointe exécutive (depuis 28 juin 2010)
- Danielle Comeau, aide-comptable (consultante)

Les comptables agréés de la firme BDO Dunwoody ont été nommés par le conseil d'administration comme vérificateurs indépendants.

Arbitres et médiateurs désignés jusqu'au 31 décembre 2013, par province :

Alberta

Vanessa Gray (Médiatrice)
Roger Gunn (Médiateur)
Ian R. MacDonald (Médiateur)
Deborah Sword (Médiatrice)
John Harrison Welbourn (Arbitre)

Colombie-Britannique

Barbara Cornish (Médiatrice et Arbitre)
Carol Roberts (Arbitre)
John P. Sanderson (Médiateur et Arbitre)
Tricia C.M. Smith (Arbitre)

Manitoba

James W. Hedley (Arbitre)

Québec

Dominique F. Bourcheix (Médiatrice)
Patrice M. Brunet (Arbitre)
Robert Décary (Arbitre)
Stephen L. Drymer (Médiateur et Arbitre)
Julie Duranceau (Médiatrice)
L. Yves Fortier (Arbitre)
L'Honorable Paule Gauthier (Médiatrice et Arbitre)
L'Honorable Marc Lalonde (Médiateur)
Richard W. Pound (Arbitre)
Bernard A. Roy (Arbitre)
Janie Soublière (Arbitre)
François Tremblay (Arbitre)

Territoires du Nord-Ouest

Cayley Jane Thomas (Médiatrice et Arbitre)

Ontario

Greg Ambrozic (Médiateur)
Larry Banack (Arbitre)
Roger Beaudry (Médiateur)
David Bennett (Médiateur)
David I. Bristow (Médiateur et Arbitre)
Rick Brooks (Médiateur)
Jane H. Devlin (Médiatrice et Arbitre)
Ross C. Dumoulin (Arbitre)
Hugh L. Fraser (Arbitre)
Steven C. Gaon (Médiateur)
Paul Denis Godin (Médiateur)
Kathleen J. Kelly (Médiatrice)
Andrew D. McDougall (Arbitre)
Richard H. McLaren (Arbitre)
Graeme Mew (Médiateur et Arbitre)
Gordon E. Peterson (Médiateur et Arbitre)
Michel G. Picher (Médiateur et Arbitre)
Ed Ratushny (Arbitre)
Anne Sone (Médiatrice)
Allan Stitt (Médiateur et Arbitre)
George W. Taylor (Médiateur)

Nouvelle-Écosse

Peter J. Mackeigan (Médiateur)
L'Honorable Stewart McInnes (Médiateur et Arbitre)

Stratégie pluriannuelle et objectifs pour 2008-2012

OBJECTIFS À LONG TERME 2008-2012

Les stratégies du CRDSC à long terme (quatre ans) sont fondées sur les objectifs de la Politique canadienne du sport, à savoir accroître la participation, l'excellence, les ressources et l'interaction dans le sport, ainsi que sur la mission du CRDSC qui consiste à fournir un service national de règlement extrajudiciaire des différends sportifs.

a) **Excellence et expertise**

Accroître l'excellence au sein du système sportif canadien en renforçant une culture axée sur l'équité à travers des initiatives d'éducation et de prévention des différends et en fournissant des services exceptionnels de facilitation de règlement, de médiation et d'arbitrage afin de régler les différends sportifs.

b) **Participation**

Accroître l'accessibilité et l'inclusion du système sportif canadien en augmentant la capacité des dirigeants et des décideurs à prendre des décisions justes et impartiales et en fournissant des services de RED et les ressources du CRDSC partout au Canada dans les deux langues officielles.

c) **Ressources**

Renforcer la capacité des dirigeants et participants du système sportif canadien pour l'élaboration et la mise en oeuvre de politiques judicieuses qui réduiront les risques de différends et pour l'acquisition des connaissances et compétences nécessaires à la gestion plus efficace des différends internes. Développer au sein du CRDSC la structure de services et de ressources nécessaires pour offrir à la communauté sportive un service national de règlement extrajudiciaire des différends optimal.

d) **Interaction accrue**

Créer et favoriser des relations harmonieuses avec les membres de la communauté sportive. Renforcer les partenariats existants et en créer de nouveaux afin de partager l'expertise et de maximiser l'impact de nos ressources respectives.

e) **Gestion saine et efficace**

Exploiter et administrer une organisation équilibrée, efficace, transparente et responsable qui fait preuve de leadership par son respect des valeurs humaines et des principes de régie interne et de gestion.

RAPPORT SUR LES ACTIVITÉS 2010-2011

- Du 1er avril 2010 au moment de l'impression, le CRDSC a géré un total de 50 nouveaux différends ayant trait notamment à la sélection d'équipes, à l'octroi de brevets aux athlètes, à des mesures disciplinaires, à des questions de gouvernance, et à de présumées violations des règles antidopage. Les événements entourant le programme de football de l'Université de Waterloo expliquent le nombre exceptionnellement élevé de dossiers de dopage.
- Un appel de candidatures a été publié en mars 2010 pour recruter de nouveaux arbitres et médiateurs. La nouvelle liste, composée de 46 professionnels hautement qualifiés, est en vigueur depuis le 1^{er} février 2011. Cette liste, dont la composition reflète les besoins du Secrétariat de règlement des différends, compte une plus grande proportion de médiateurs et de professionnels bilingues.
- Une conférence a eu lieu en janvier 2011 pour les membres de la nouvelle liste. Les participants ont bénéficié de présentations données par des conférenciers invités et des experts; ils ont pris part à des discussions en groupes sur divers sujets ayant trait à des questions de procédures et à l'interprétation des règles et lois applicables. Une partie de la conférence a été ouverte au public dans l'intention d'accroître la visibilité du CRDSC au sein de la communauté juridique.
- Le Code canadien de règlement des différends sportifs a été modifié à la suite d'une révision interne, en partie pour y incorporer des changements apportés aux règles antidopage. Les modifications ont pris effet le 1^{er} février 2011.
- Le CRDSC a participé à plusieurs conférences et événements sportifs avec son kiosque d'information, et a animé plusieurs ateliers éducatifs sur la prévention des différends pour les membres de la communauté sportive.
- Un livret intitulé « Guide du franc-jeu pour administrateurs » a été publié en novembre 2010. Ce guide s'adresse aux administrateurs de tous les niveaux et leur rappelle, en douze brefs chapitres, comment appliquer les meilleures pratiques de gestion afin de promouvoir le franc-jeu dans leurs bureaux et leurs salles de réunion.
- Le CRDSC a tenu un kiosque d'information aux Jeux du Canada 2011 à Halifax et était sur place pour fournir gratuitement des services de règlement des différends au besoin. Au moment de l'impression, les Jeux n'avaient toutefois donné lieu à aucun différend ayant nécessité l'assistance du CRDSC.
- Un portail de gestion des dossiers a été créé, permettant aux parties d'accéder en ligne à leurs dossiers devant le CRDSC, en tout temps et de n'importe où, et contenant tous les documents liés au dossier ainsi qu'un calendrier interactif émettant des rappels automatisés d'échéances et réunions. Il est actuellement en phase finale de tests.
- Un Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats ainsi qu'une stratégie d'évaluation, conformes aux lignes directrices du Conseil du Trésor du Canada, ont été adoptés au cours de l'exercice financier pour surveiller l'efficacité du programme et évaluer la performance organisationnelle globale.
- Le Programme *pro bono* a été lancé en octobre 2010 pour permettre à des parties non représentées aux moyens financiers restreints, d'avoir accès à des conseils et services juridiques pour les aider à présenter leurs cas devant le CRDSC. Le programme a déjà permis à quelques athlètes d'être représentés par des avocats bénévoles.
- Au cours de la période, le CRDSC s'est conformé à toutes ses obligations d'ordre législatif et contractuel.

Objectifs et initiatives pour 2011-2012

PRIORITÉS STRATÉGIQUES 2011-2012

Les priorités du CRDSC pour l'exercice financier 2011-2012 sont notamment : (i) de continuer à promouvoir le recours à la facilitation de règlement et à la médiation lors de différends liés au sport; (ii) d'accroître son interaction avec les communautés sportives canadienne et internationale par le biais de partenariats de long terme et axés sur des projets; (iii) de faire connaître à la communauté sportive les bonnes pratiques visant à créer une culture d'équité; (iv) de définir une nouvelle stratégie à long terme; (v) de continuer à introduire l'usage des nouvelles technologies pour améliorer l'efficacité des services de règlement de différends; et (vi) d'étendre les services de règlement des différends aux organismes de sport provinciaux, aux collèges et aux universités.

Les activités prévues pour l'exercice financier 2011-2012 permettront de s'assurer que les deux principales composantes du CRDSC, le Centre de ressources pour la prévention des différends et le Secrétariat de règlement des différends, seront maintenues et améliorées.

L'objectif du Centre de ressources pour la prévention des différends est de fournir des informations et des outils pour aider les membres de la communauté sportive à prévenir les différends et de renforcer la capacité des ONS et OSM à gérer les différends lorsqu'ils ne peuvent être évités. Le CRDSC a prévu d'élaborer un nouveau contenu pour ajouter au Guide du franc-jeu pour administrateurs et étoffer le portail thématique sur la gouvernance de son site Internet. Le plan opérationnel comprend l'élaboration d'un programme en ligne pour mieux préparer les bénévoles qui siègent aux comités d'appel internes des ONS et OMS à appliquer les principes de justice naturelle dans l'exercice de leurs fonctions. Par l'entremise de son Centre de ressources pour la prévention des différends, le CRDSC continuera à offrir des activités de sensibilisation et d'information personnalisées, ainsi que des ateliers sur la prévention des différends aux membres de la communauté sportive.

Le Secrétariat de règlement des différends continuera à offrir des services de grande qualité en matière de facilitation de règlement, de médiation, de méd-arb et d'arbitrage afin d'aider les membres de la communauté sportive à régler leurs différends rapidement et à de coûts raisonnables. Le lancement du portail de gestion de dossiers et l'introduction de nouvelles technologies permettra d'améliorer la prestation de ces services. Le CRDSC continuera d'approfondir sa connaissance des bonnes pratiques dans le domaine du règlement des différends à l'échelle internationale. Le Secrétariat de règlement des différends formalisera par ailleurs son offre de services de règlement des différends à l'intention des organismes non subventionnés, dans le cadre du projet du CRDSC de mettre en place un programme de services rémunérés.

Sur le plan organisationnel, le CRDSC commencera à mettre en œuvre son Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats et s'assurera qu'il dispose des ressources humaines appropriées pour accomplir son mandat conformément la Loi et pour fournir ses services selon les exigences de son entente de contribution avec Sport Canada.

Entamant la dernière année de sa stratégie de long terme actuelle, le CRDSC procédera à une évaluation exhaustive de ses programmes et objectifs, et le Conseil d'administration participera à un exercice de planification stratégique pour élaborer une nouvelle stratégie de long terme qui prendra effet en avril 2012.

OBJECTIFS ET INITIATIVES 2011-2012

- **Accroître l'excellence en sport en prévenant ou en réduisant le nombre de différends sportifs, créant ainsi une culture axée sur l'équité au sein du système sportif canadien.**

Initiatives :

- Continuer à promouvoir le recours à la facilitation de règlement et à la médiation pour prévenir et régler les différends liés au sport
 - Offrir une formation à tous les arbitres et médiateurs, incluant l'utilisation du portail de gestion de dossiers
 - Rehausser le niveau d'expertise du CRDSC en offrant de la formation aux membres du personnel et de son conseil d'administration
 - Poursuivre l'analyse du modèle de services payants pour mieux servir la communauté sportive du Canada.
- **Renforcer la capacité des dirigeants et participants de la communauté sportive en créant une culture positive axée sur l'équité.**

Initiatives :

- Accroître les interactions avec la communauté sportive canadienne par la formation et la consolidation de partenariats de long terme et axés sur des projets
 - Faire connaître à la communauté sportive les bonnes pratiques qui visent à créer une culture d'équité
 - Élaborer des programmes éducatifs et de prévention des différends novateurs et adaptés, à tous les membres de la communauté sportive canadienne
- **Opérer et diriger une organisation faisant la promotion de l'excellence et de la transparence.**

Initiatives :

- Élaborer et mettre en œuvre des politiques de gestion et de régie interne transparentes et responsables
- Adopter des pratiques respectueuses de l'environnement et intégrer l'utilisation des nouvelles technologies à la gestion des différends, dont l'implantation du portail de gestion de dossiers
- Procéder à une évaluation de base de tous les indicateurs de performance du nouveau Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
- Continuer de gérer tous les différends reliés au sport d'une manière juste et efficace
- Tirer profit de l'expertise pertinente à l'étranger et former des partenariats internationaux en matière de règlement de différends sportifs pour continuer à améliorer ses services à la communauté sportive du Canada
- S'assurer que les politiques du CRDSC sont conformes à la Loi, à ses règlements et à toute entente dont le CRDSC est signataire.

BUDGET 2011-2012

Conformément aux objectifs et aux activités planifiées pour 2010-2011, le budget total proposé pour cette période est de 1 000 000 \$ répartis comme suit :

ADMINISTRATION	145 500
LANGUES OFFICIELLES	35 000
OPÉRATIONS	362 000
RESSOURCES HUMAINES	457 500
DÉPENSES TOTALES	1 000 000
FINANCEMENT DE SPORT CANADA	1 000 000

BLOCS DE CONTRIBUTION

Administration :	(14,6 %)	145 500
Langues officielles :	(3,5 %)	35 000
Opérations :	(36,2 %)	362 000
Ressources humaines :	(45,8 %)	457 500