



Le droit d'être entendu par un décideur neutre et impartial

par Julie Duranceau

août 2006

Participer à un processus tel un appel interne ou un arbitrage est souvent synonyme de stress majeur. En effet, il est émotivement exigeant de vivre une situation conflictuelle avec autrui, à plus forte raison lorsque le différend se retrouve devant un tiers qui décidera de la conclusion qui s'impose. À la frustration, l'anxiété, la tristesse, la déception, la crainte et toute la gamme d'émotions vécues dans ces moments de crise, ajoutez les soucis procéduraux, financiers ou relatifs aux délais souvent liés à la présentation d'un conflit devant un panel ou un tribunal. En tant que partie à un dossier, on ne peut qu'espérer une chose: que le décideur et la décision soient justes.

La notion de justice est indissociable des principes de justice naturelle que sont **a) le droit d'être entendu** et **b) les obligations d'impartialité et de neutralité applicables aux décideurs**: sans le respect de ces principes, tout le processus décisionnel se trouve vicié.

Le droit d'être entendu

Un conflit naît généralement de 2 interprétations différentes d'une même réalité. Chaque partie au conflit tente alors de convaincre l'autre que son interprétation est celle qui doit être retenue. Lorsque personne ne réussit dans ses efforts de persuasion, le réflexe est souvent de remettre à une tierce partie la responsabilité de trancher le débat. Les efforts sont alors dirigés vers ce tiers, afin qu'il écoute, comprenne et idéalement, tranche en notre faveur. En d'autres mots, les parties souhaitent être et surtout, avoir l'impression d'être entendues.

«Être entendu» signifie que tout est mis en oeuvre afin de permettre à une partie de s'exprimer relativement à la source du conflit. Ceci implique notamment:

- le droit d'être avisé et de comprendre les faits et arguments sur lesquels sera éventuellement rendue une décision, afin de pouvoir se préparer adéquatement ;
- le droit d'être avisé et d'obtenir copie des moyens de preuve qui seront utilisés par l'autre partie pour tenter de convaincre le décideur de sa position (documents, photos, témoins, etc.), afin de pouvoir se préparer adéquatement;
- la possibilité de présenter ses arguments et preuves dans des conditions adéquates (temps alloué, disponibilité des participants, lieu ou moyens permis - par écrit, en personne ou par d'autres moyens jugés acceptables, etc.) ;
- le respect des règles de preuve applicables ;
- le droit d'obtenir l'information ou les directives dans un délai raisonnable en fonction des circonstances ;
- le droit de se faire représenter si on le juge nécessaire ;
- le droit de s'exprimer dans la langue de son choix ou d'obtenir l'assistance d'un interprète ;
- le droit de répondre aux allégations de l'autre partie ;
- le droit de contre-interroger les témoins de l'autre partie,
- le cas échéant ;
- le droit d'obtenir une décision motivée basée sur les arguments présentés dans le cadre du processus et rendue par les personnes ayant entendu la cause.

Évidemment, toutes ces règles seront adaptées en fonction des circonstances particulières au domaine et au cas d'espèce. Malgré tout, il est préférable de structurer le processus décisionnel afin d'éviter les oublis ou les risques de voir la décision renversée pour cause de manque à la règle du droit à être entendu. Une politique d'appel interne répondant aux besoins de l'organisation est



souvent la meilleure façon de structurer le processus décisionnel applicable et de s'assurer que chaque partie sera entendue adéquatement et équitablement.

L'impartialité et la neutralité du décideur

Cette règle de justice naturelle semble évidente mais peut s'avérer complexe à appliquer et à interpréter dans plusieurs situations, notamment au sein d'organisations sportives n'ayant pas énormément de ressources financières et humaines. Quoiqu'il en soit, l'absence de moyens ne peut en aucun cas devenir une excuse valable à la partialité et au parti pris du tiers responsable de rendre une décision pour trancher un débat. Encore une fois, on doit se placer dans les souliers de l'individu risquant de perdre beaucoup et souhaitant au minimum que cette perte soit justifiée, le cas échéant.

L'impartialité et la neutralité d'un décideur font référence à son objectivité face au dossier qu'il a à traiter et à son désintéret dans l'issue du conflit. Pour évaluer ces principes, les apparences comptent tout autant que la réalité car la justice est également une question d'impression et de perception.

Le degré de sévérité de la règle sera pondéré en fonction des circonstances propres aux types de processus (appel interne, arbitrage, tribunaux de droit commun, etc.), au domaine (sport amateur, commerce international, droits de la personne, etc.) et au cas d'espèce (enjeux, délais applicables, etc.). Malgré ces analyses au cas par cas, voici quelques facteurs qui mettent en doute la partialité ou l'indépendance d'un décideur, ou sont susceptibles de le faire:

- faire l'objet de pressions externes ou internes qui peuvent influencer ou tenter d'influencer la prise de décision ;
- avoir participé à la décision qui est le sujet de l'appel ;
- avoir suggéré qu'une plainte soit déposée ;
- être hostile vis-à-vis l'une des parties ;
- avoir des intérêts financiers dans l'affaire ;
- avoir des relations personnelles ou professionnelles avec l'une ou l'autre des parties ou quelqu'un de leur entourage ;
- être de la famille de l'une ou l'autre des parties ;
- avoir pris partie pour l'une des positions dans un cas similaire dans le passé ;
- avoir déjà représenté l'une des parties dans le passé ;
- siéger sur un conseil d'administration qui fait affaire avec l'une des parties ;
- siéger sur un conseil d'administration d'une organisation sportive lorsque l'une des parties est une organisation sportive ;
- agir à titre d'avocat ou de représentant d'une organisation sportive lorsque l'une des parties est une organisation sportive ;
- agir comme représentant des athlètes, des entraîneurs ou des officiels au sein d'une organisation lorsque le dossier implique un athlète, un entraîneur ou un officiel ;

Bref, tout ce qui pourrait, en réalité ou en apparence, influencer le décideur dans son écoute, son évaluation ou son analyse du différend est susceptible de contrevenir à la règle de l'impartialité et de la neutralité du décideur et de le placer dans une situation de conflit d'intérêts. Pour tenter de pallier aux problèmes que peuvent engendrer cette situation, trois moyens préventifs, et parfois curatifs, sont fréquemment utilisés: le refus d'entendre un dossier, la divulgation des sources de conflits potentiels et la récusation du décideur.

Refuser d'entendre un dossier

Le refus d'entendre le dossier se produit dans les cas clairs de conflits d'intérêts soit, par exemple, dans les cas où le décideur siégerait en appel de sa propre décision ou encore si le



décideur est un membre de la famille d'une des parties. Dans ces cas, la règle de justice naturelle dicte de refuser de juger du différend.

Divulguer les sources de conflit d'intérêts

Dans les cas où le conflit d'intérêts est «indirect», c'est-à-dire qu'il naît d'une affiliation plus ou moins lointaine entre le décideur et l'une des parties, la règle oblige le décideur à divulguer aux parties tout intérêt ou relation susceptible d'affecter son impartialité ou sa neutralité, ou susceptible de créer une apparence de partialité ou de parti pris.

Dans le doute, un décideur devrait toujours divulguer. L'incertitude touche à la notion «d'apparence de partialité»: si le décideur doute, imaginez comment se sentira l'une ou l'autre des parties. À ce sujet, notez qu'il ne suffit pas pour un décideur de déclarer son impartialité pour se dégager de tout soupçon: l'apparence de partialité ne naît pas d'une intention consciente du décideur (il s'agirait alors d'un conflit d'intérêt direct et d'une obligation de refuser de traiter le dossier) mais plutôt d'une prédisposition inconsciente dans laquelle se trouve le décideur due à ses relations, ses expériences, ses intérêts (moraux, financiers, psychologiques, etc.). C'est pourquoi cette notion de conflit d'intérêts est si complexe à cerner et à appliquer: elle n'est pas consciente pour le décideur mais ne fait pas moins partie de sa façon d'aborder une question ou de préjuger une situation.

Évidemment, il est nécessaire d'avoir un décideur compétent et expérimenté qui peut protéger les parties en leur offrant un processus juste et équitable. La règle de la divulgation permet de s'approcher de cet idéal: en divulguant les sources de conflits d'intérêts potentiels ou réels, le décideur permet aux parties de donner leur avis sur la situation, en acceptant le décideur ou en suggérant qu'il se récuse si les risques d'impartialité soulevés sont sérieux et qu'il est raisonnable de demander la récusation.

Finalement, le devoir de divulgation persiste tout au long du processus: un oubli ne peut être gardé sous silence, pas plus qu'une source de conflit surgissant en cours de processus. Encore une fois, il faut se placer dans la peau des parties qui sont jugées afin de comprendre l'importance de leur offrir un processus où elles se sentent en confiance.

Se récuser

Tel que mentionné, la divulgation peut parfois mener à la récusation du décideur, à la demande d'une des parties ou à la propre initiative de celui-ci, lorsqu'il juge ne plus être en position d'offrir un processus exempt de partialité ou d'apparence de partialité. Quand cette situation survient, un nouveau décideur doit être choisi ou nommé et le processus recommence du début, comme si il n'avait jamais eu lieu. En conclusion, il est primordial de respecter les règles de justice naturelle, sans quoi la décision rendue risque d'être renversée en appel pour cause de vice de procédure. Malgré tout, l'application de ces règles doit se faire en prenant en considération toutes les circonstances entourant le cas d'espèce: il faut tenir compte des faits, des risques et des alternatives afin que la conclusion réponde le mieux aux besoins et caractéristiques de notre dossier. Malgré tout et ce dans tous les cas, une communication directe et ouverte entre les parties et le décideur permettra d'éviter de nombreux différends, malentendus et déceptions.