



Plan d'entreprise pour l'exercice financier 2026-2027

Le 1^{er} mars 2026

CENTRE DE RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS SPORTIFS DU CANADA (CRDSC)

Nous reconnaissons respectueusement que les bureaux du Centre sont situés sur le territoire traditionnel et non cédé du peuple Kanien'keha:ka (Mohawk). Le Centre s'engage à continuer à comprendre et à respecter la présence, les valeurs, les enseignements et l'immense contribution des peuples autochtones à l'édification de ce que l'on appelle aujourd'hui le *Canada*.

6400 avenue Auteuil
Bureau 245
Brossard, Québec
Canada J4Z 3P5

Téléphone :
1-866-733-7767 (sans frais)
1-514-866-1245 (local)

www.crdsc-sdrcc.ca

Table des matières

Contexte et gouvernance	1
Mandat statutaire	1
Clientèle	1
Cadre législatif	1
Structure organisationnelle	2
Arbitres et médiateurs	3
Rapport intérimaire sur les activités 2025-2026	4
Stratégie pluriannuelle et objectifs pour 2024-2028	6
Objectifs et initiatives planifiées pour 2026-2027	7
Budget 2026-2027	8

Dans ce document, les termes genrés comprennent tous les genres.

MANDAT STATUTAIRE

La *Loi favorisant l'activité physique et le sport* (L.C. 2003, ch. 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 « Centre »). Le Centre a ouvert ses portes le 1^{er} avril 2004, avec 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.

CLIENTÈLE

Le Programme de soutien au sport de Sport Canada exige que tous les organismes nationaux de sport, les organismes de services multisports et les centres et instituts canadiens multisports (ensemble les « organismes de sport financés par le gouvernement fédéral ») 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 Centre.

Les services de règlement des différends rendus par le Centre peuvent également être offerts dans d'autres situations d'un commun accord. Tous les organismes de sport financés par le gouvernement fédéral, et quiconque leur étant affilié, y compris leurs membres, peuvent convenir de soumettre un différend au Centre et bénéficier de ses services, à condition de remplir certains critères adoptés par le Centre.

Conformément aux règles de procédure énoncées dans le Code canadien pour le règlement des différends dans le sport, le Secrétariat du règlement des différends offre ses services par l'intermédiaire de quatre divisions :

Tribunal ordinaire : La première division, créée en avril 2004, sert de mécanisme d'appel final pour les décisions liées au sport rendues par les organismes qui, dans leur cheminement normal, sont soumises à un appel interne. Il traite le plus souvent de sélection d'équipes et d'octroi des brevets aux athlètes, mais il est également utilisé pour régler des différends relatifs à l'admissibilité, à la discipline générale, à la gouvernance, et plusieurs autres.

Tribunal antidopage : Depuis juin 2004, cette division spécialisée sert de première instance pour le jugement de violations des règles antidopage alléguées par Sport Intégrité Canada (SIC) à l'encontre d'athlètes canadiens ou d'autres personnes. C'est également la division chargée de statuer sur les contestations de suspensions provisoires imposées par SIC.

Tribunal de protection : Cette nouvelle division a été créée en 2021 dans le cadre du mouvement pour un sport sécuritaire au Canada. Elle sert de première instance pour les audiences relatives aux violations et aux sanctions pour maltraitance, y compris le harcèlement, les abus et la discrimination. Ses règles permettent des accommodements procéduraux pour protéger les victimes et les témoins vulnérables.

Tribunal d'appel : Anciennement nommée Tribunal d'appel antidopage, cette division continue d'entendre les appels de décisions liées au dopage, tout en servant de mécanisme d'appel pour les décisions du Tribunal de protection relativement aux sanctions.

Pour les différends liés au sport survenant dans des organisations sportives non financées par le gouvernement fédéral, les services du Centre peuvent, sous certaines conditions, être accessibles dans le cadre du programme de services payants du Centre.

Les services, outils et ressources d'éducation et de prévention du Centre sont offerts à l'ensemble des membres de la communauté sportive canadienne.

CADRE LÉGISLATIF

La Loi constitue le Centre, auquel elle confère un statut d'organisme à but non lucratif. Elle énonce sa structure, sa mission, ses pouvoirs et ses règles de fonctionnement. Étant donné l'intention de faire du Centre un organisme indépendant du gouvernement, la Loi précise que le Centre 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 Centre doit être composé d'un secrétariat de règlement des différends et d'un centre de ressources, mais elle laisse au Centre le soin de définir ses opérations, 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 capacités dans la communauté sportive canadienne.

En vertu de la Loi, la direction et l'administration des affaires du Centre sont assurées par un conseil d'administration composé de 12 administrateurs nommés par le ministre responsable du sport ainsi que du directeur général (ou chef de la direction) du Centre, qui est administrateur d'office. En décembre 2003, le ministre a nommé les tout premiers administrateurs à la suite d'une consultation auprès de la communauté sportive. Les lignes directrices prévues dans la Loi exigent que le conseil d'administration soit composé d'individus qui : a) sont voués à la promotion et au développement du sport; b) possèdent une compétence et une expérience propres à aider le Centre 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.

Le rôle du conseil d'administration du Centre est de fournir une orientation stratégique, d'approuver son plan stratégique et les politiques nécessaires à sa mise en œuvre, et de s'assurer que la direction du Centre dispose des ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs de performance.

Membres du conseil d'administration pour l'exercice financier 2025-2026 :

Administrateurs actuels au 26 février 2026 :*

- Alice Strachan, présidente par intérim (*en attente de renouvellement*)
- Pierre Chabot
- Katie Damphouse (*en attente de renouvellement*)
- Kevin Kelly (*en attente de renouvellement*)
- Heather Kemkaran-Antymniuk
- Danielle Lappage (*en attente de renouvellement*)
- Nick Lenahan (*en attente de renouvellement*)
- Dorianne Mullin
- Francis Ménard (chef de la direction, ex officio)

** Le Centre attend toujours la réponse du ministre fédéral responsable des Sports concernant le renouvellement du mandat de quatre membres du conseil d'administration dont le premier mandat a pris fin le 30 novembre 2024, d'un membre du conseil d'administration dont le premier mandat a pris fin le 1er juillet 2025, et la nomination de quatre nouveaux membres du conseil d'administration pour remplacer ceux dont le mandat a expiré le 1er juillet 2025, y compris le président.*

Membres du personnel au 26 février 2026 :

- Francis Ménard, Chef de la direction
- Tanya Gates, Directrice des opérations
- Alexandra Lojen, Gestionnaire principale du Tribunal
- Liddia Touch Kol, Gestionnaire du Centre de ressources
- Guillaume Boisseau, *Gestionnaire* de dossiers
- Rachel Leblanc-Bazinet, Gestionnaire de projets
- Michael Vamelkin, Technicien informatique
- Liane Mendelsohn, Consultante au soutien administratif

Les comptables agréés de la firme Baker Tilly ont été nommés par le conseil d'administration comme vérificateurs indépendants pour l'exercice 2025-2026.

Le Regroupement Loisir et Sport du Québec (RLSQ) fournit des services de comptabilité au Centre.

Arbitres et médiateurs désignés jusqu'au 30 avril 2029, par province :

Alberta

Brian Conway (Arbitre)
Matthew Letkeman (Médiateur)
Wilma Shim (Arbitre)
Leanne Young (Médiatrice et arbitre)

Colombie-Britannique

Kathleen Duffield (Médiatrice)
Stephanie Fabbro (Médiatrice)
Paul Denis Godin (Médiateur)
Ryan Goldvine (Arbitre)
Nicholas Greer (Médiateur)
Jenny Ho (Médiatrice et arbitre)
Rose Keith (Médiatrice)
Peter Lawless (Arbitre)
Hugh McCall (Médiateur)
JJ McIntyre (Arbitre)
Carol Roberts (Médiatrice et arbitre)
Praveen Sandhu (Arbitre)
Paul Singh (Médiateur et arbitre)
Ashley Syer (Médiatrice)
Robert Wickett (Arbitre)

Manitoba

Kimberly Cork (Médiatrice)
Jeffrey Palamar (Arbitre)
Jennifer Schulz (Médiatrice)

Nouveau-Brunswick

Darlene Doiron (Médiatrice)

Nouvelle-Écosse

David Merrigan (Arbitre)
Melanie Petrunia (Arbitre)

Ontario

Bruce Ally (Médiateur)
Larry Banack (Médiateur)
David Bennett (Médiateur et arbitre)
Roger Bilodeau (Arbitre)
Jonathan Fidler (Médiateur et arbitre)
Dana Hirsh (Médiatrice et Arbitre)
Janice Johnston (Médiatrice et arbitre)
Kumail Karimjee (Médiateur et arbitre)
Chloe Lester (Médiatrice et arbitre)
Richard H. McLaren (Arbitre)

Ontario (*suite*)

James Minns (Médiateur et arbitre)
Marcel Mongeon (Médiateur et arbitre)
Aaron Ogletree (Médiateur et arbitre)
Angela Peco (Arbitre)
Gordon E. Peterson (Médiateur et arbitre)
Treena Reilkoff (Médiatrice)
Jay Rudolph (Médiateur)
Nadini Sankar-Peralta (Médiatrice et arbitre)
Jay Sengupta (Arbitre)
Laurie Sherry (Médiatrice)
Anne Sone (Médiatrice)
Allan Stitt (Médiateur et arbitre)
Matthew Wilson (Médiateur et arbitre)

Québec

Marie-Claire Belleau (Médiatrice)
Simon Blais (Médiateur)
Patrice M. Brunet (Arbitre)
Andrea Carska-Sheppard (Médiatrice et arbitre)
Céline Chopin (Médiatrice)
Sarah Daitch (Médiatrice)
Hélène de Kovachich (Médiatrice)
L. Yves Fortier (Médiateur et arbitre)
Annie Lespérance (Arbitre)
Peter Moraitis (Médiateur)
Clarisse N'Kaa Batera (Médiatrice)
Éric Ouellet (Médiateur et arbitre)
Richard W. Pound (Arbitre)
Marianne Saroli (Arbitre)
Janie Soublière (Arbitre)
David Ward (Médiateur)
Patrick Zakaria (Médiateur)

Saskatchewan

Kristin Anderson (Médiatrice)
Maria Fortugno (Médiatrice)
Tim Nickel (Médiateur)
Charmaine Panko (Médiatrice et arbitre)
Tiffany Paulsen (Arbitre)
Ambrosia Varaschin (Arbitre)

Terre-Neuve-et-Labrador

James Oakley (Médiateur et arbitre)

RAPPORT INTÉRIMAIRE SUR LES ACTIVITÉS 2025-2026

Offrir des services de règlement des différends pertinents

- Du 1^{er} avril 2025 au 26 février 2026, le Centre a reçu 69 différends sportifs. Parmi les 40 dossiers traités par le Tribunal ordinaire, 28 concernaient la sélection d'équipes, dont 7 dossiers urgents liés à la sélection de l'équipe olympique, trois concernaient l'octroi des brevets aux athlètes et neuf autres différends, dont un dossier lié à la manipulation de compétitions. Quatre dossiers d'allégations de violation des règles antidopage ont été déposés auprès de la division antidopage. La division de protection a reçu 23 demandes en matière de maltraitance dont trois provenant du Programme canadien de sport sécuritaire (PCSS), ainsi que deux qui ont été portées devant le Tribunal d'appel.
- Le Centre a amélioré l'accès à sa banque de jurisprudence grâce à la création d'une collection sur le site Internet de l'Institut canadien d'information juridique (CanLII). Toutes les décisions publiques de 2023 à 2026 sont maintenant disponibles, et les décisions précédentes seront ajoutées progressivement.
- Le personnel a également mis en œuvre un modèle de décision conforme aux standards priorisés par CanLII au bénéfice des arbitres du CRDSC.
- Des discussions ont également été lancées en vue d'un partenariat visant à développer un outil d'IA générative spécifique au Centre à partir de sa base de données de jurisprudence. L'outil, permettrait un accès libre et gratuit à des résumés de décisions et/ou d'annotations de dispositions, en mettant l'accent sur une solution évolutive et autonome.

Bâtir un système sportif plus sécuritaire et équitable

- Le personnel a effectué 32 présentations et ateliers et distribué des ressources et des outils de prévention et de règlement de différends par l'entremise du kiosque du Centre lors de sept événements de la communauté sportive.
- Cinq publications ont été mises à jour ou élaborées, notamment l'outil interactif Accès aux services du CRDSC, un nouvel organigramme pour la juridiction du tribunal de protection du CRDSC, l'outil de préparation à la médiation/facilitation de règlement, une ressource pour les athlètes sur la prévention et le règlement des différends sportifs et des lignes directrices et conseils pour les athlètes sur la sélection des équipes.
- Un nouvel onglet « Sport sécuritaire » a été créé sur le site Internet du CRDSC afin que les ressources clés développées pour le programme Sport Sans Abus continuent d'être accessibles à la communauté sportive. Des modèles de politiques en matière de sport sécuritaire sur l'éducation et la sensibilisation, l'embauche et la vérification, et les interactions ont été ajoutés, ainsi qu'un guide de mise en œuvre pour montrer comment les politiques peuvent être adaptées aux différents niveaux de la communauté sportive.
- Des modifications supplémentaires ont été apportées au site Internet du CRDSC afin de simplifier le langage et l'information sur la page « Déposer un appel », ainsi que pour réviser et mettre à jour la page relative aux politiques d'appel des organismes nationaux de sport. Une refonte complète du site est actuellement aux premières étapes de développement.
- Grâce à un financement spécial reçu de Sport Canada, la phase de suivi des Évaluations du milieu sportif pour les sports de cyclisme, de la gymnastique et de la lutte a été mise en œuvre afin de suivre les progrès réalisés et la mise en application des recommandations issues des évaluations.
- Six rapports finaux des bénéficiaires du Programme de subventions de recherche Sport Sans Abus devraient être soumis en mars 2026, et cinq autres rapports sont attendus en mars 2027. Une fois complétés et traduits, ces rapports seront publiés sur le site Internet du CRDSC.
- Les activités du Bureau du Commissaire à l'intégrité dans le sport (BCIS) ont été prolongées jusqu'au 31 juillet 2025 afin de régler les dossiers reçus au plus tard le 31 janvier 2025. L'objectif était de minimiser les perturbations pour les participants du milieu sportif, en particulier les victimes et les survivants de maltraitance, pendant la transition du mandat vers le Programme canadien de sport sécuritaire.

- Avant la fermeture du BCIS, l'équipe du BCIS a pu s'assurer que toutes les enquêtes étaient complétées, que tous les rapports d'enquête étaient soigneusement examinés puis transmis à la directrice des sanctions et résultats (DSR). Cinquante-six dossiers ont été transférés au DSR, dont seulement quatre demeurent ouverts en date du 28 février 2026. Le bilan final de l'ensemble des activités du BCIS s'élève à 708 dossiers traités, 255 dossiers relevant de la compétence de Sport Sans Abus et 229 enquêtes.
- Les services d'aide juridique du programme Sport Sans Abus ont également été prolongés jusqu'au 31 juillet 2025, et 18 parties ont reçu des conseils juridiques gratuits dans le cadre du programme.

Assurer la viabilité et l'excellence organisationnelles

- Des présidentes du conseil d'administration par intérim ont été désignées par résolution du conseil d'administration pour des périodes de 90 jours. Le mandat de la présidente actuelle a ensuite été prolongé, à la suite de l'approbation du secrétaire d'État (Sport), jusqu'à la nomination des nouveaux membres du conseil d'administration et la désignation d'une nouvelle présidence.
- Les règlements administratifs ont été examinés et mis à jour afin de les harmoniser avec la Loi sur l'activité physique et le sport et de préciser que les membres du conseil d'administration ayant présenté leur candidature pour un second mandat peuvent continuer d'exercer leurs fonctions jusqu'à ce que leur demande soit considérée par le ministre responsable du Sport.
- Les politiques relatives à l'éthique professionnelle, à la protection des renseignements personnels, aux langues officielles, aux conflits d'intérêts ainsi que la discipline et la gestion des plaintes ont été examinées et mises à jour.
- À la suite de la démission de la chef de la direction du Centre, un processus de recrutement et de sélection a été mené par un cabinet externe de ressources humaines, en collaboration avec un comité de sélection désigné par le conseil d'administration. L'embauche d'un nouveau chef de la direction a été finalisée à l'automne 2025.
- Le personnel a diminué de façon significative au cours de la période. Quatorze postes ont été éliminés à la suite de la conclusion du programme Sport Sans Abus, et un poste au Tribunal, un poste au Centre de ressources ainsi qu'un poste administratif ont également été éliminés en raison de compressions budgétaires.
- Une formation et une certification sur les Fondements de la santé mentale ainsi que sur les Fondements de la santé mentale pour les leaders ont été offertes au personnel.
- Plusieurs initiatives recommandées dans le Plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion ont été mises en œuvre, notamment la formation du personnel et des membres de la liste, ainsi que l'amélioration d'un outil d'accessibilité sur le site Internet du CRDSC.
- Le Centre procède actuellement à la modernisation et à l'optimisation des technologies utilisées par le personnel afin d'améliorer l'efficacité et la fiabilité, notamment en ce qui concerne la gestion des courriels, les communications internes, les serveurs et l'hébergement des fichiers, ainsi que les systèmes téléphoniques.
- Le Centre a procédé à une migration sécurisée de l'ensemble des données pertinentes du programme du BCIS vers le Programme canadien de sport sécuritaire de Sport Intégrité Canada, en veillant à assurer l'intégrité et la confidentialité des données.

NOTRE VISION

Une culture d'équité, d'intégrité et de respect est prônée dans le sport canadien et au-delà.

NOS VALEURS

Ces valeurs fondamentales guident et inspirent nos actions et nos décisions.

- **Collaboration** - Nous encourageons activement la collaboration à l'intérieur et à l'extérieur de notre organisme afin de tirer parti de la diversité des points de vue et d'atteindre des objectifs collectifs.
- **Intégrité** - Nous nous efforçons constamment de gagner la confiance de nos clients et de nos partenaires par la transparence, la compétence et des normes élevées de conduite éthique.
- **Équité** - Nous sommes indépendants, impartiaux et respectueux de toutes les parties, de sorte que nos clients et partenaires peuvent compter sur nous pour être équitables.
- **Excellence** - Nous accomplissons notre mission en faisant preuve d'efficacité, d'accessibilité, de professionnalisme et de compassion.
- **Droits de la personne** - Les personnes sont au cœur de notre action. À ce titre, nous nous engageons à respecter et à promouvoir les droits de la personne, en veillant à ce que nos actions et nos décisions contribuent à une société juste et équitable.

PRIORITÉS STRATÉGIQUES 2024-2028

Les priorités stratégiques du Centre pour 2024-2028 sont :

- 1) **Offrir des services de règlement des différends pertinents** - Déployer des services de règlement des différends de premier plan pour régler les différends sportifs actuels et évolutifs.
- 2) **Bâtir un système sportif plus sécuritaire et équitable** - Favoriser la justice, la sécurité, l'équité et l'inclusion en renforçant les capacités des organismes de sport et leurs acteurs en promouvant des comportements motivés par l'éthique dans le sport canadien.
- 3) **Assurer la viabilité et l'excellence organisationnelles** - Renforcer la capacité du Centre à assurer une agilité et une viabilité organisationnelles, ainsi qu'une prestation de services à valeur ajoutée.

Objectifs et initiatives planifiées pour 2026-2027

Offrir des services de règlement des différends pertinents

Initiatives :

- Réviser et mettre à jour le Code canadien de règlement des différends sportifs afin d'assurer sa conformité aux modifications à venir des règles antidopage;
- Améliorer les outils et les partenariats afin de favoriser l'accès et la compréhension de la jurisprudence du CRDSC ainsi que des dispositions du Code;
- Renforcer la spécialisation des membres de la liste et uniformiser la qualité des services de règlement des différends; et
- Entreprendre une analyse du marché du règlement des différends et établir un groupe de travail d'experts afin d'évaluer les besoins émergents et de recommander des pistes pour l'élargissement des services.

Bâtir un système sportif plus sécuritaire et équitable

Initiatives :

- Accroître la sensibilisation et l'accès aux ressources du CRDSC par des activités de rayonnement lors d'événements clés de la communauté sportive, notamment les Jeux d'hiver du Canada de 2027, ainsi que par la prestation d'ateliers et de webinaires de grande portée;
- Renforcer les connaissances et les capacités au sein du système sportif en évaluant les besoins des organisations sportives et en collaborant, lorsque cela est approprié, à l'élaboration d'initiatives personnalisées de prévention des différends;
- Répondre aux tendances et aux enjeux émergents dans le sport canadien par l'élaboration de nouveaux outils et ressources en matière de prévention des différends; et
- Améliorer l'accessibilité et la compréhension des processus de règlement des différends en modernisant les ressources destinées aux parties engagées dans des procédures devant le CRDSC.

Assurer la viabilité et l'excellence organisationnelles

Initiatives :

- Assurer une continuité efficace de la gouvernance en offrant une séance d'orientation complète aux nouveaux membres du conseil d'administration, en mettant à jour la structure des comités du conseil et leurs mandats, et en proposant des occasions de perfectionnement professionnel à l'ensemble des membres du conseil;
- Favoriser une culture organisationnelle respectueuse, inclusive et professionnelle qui soutient le bien-être et l'engagement des employés, des bénévoles et des professionnels du règlement des différends;
- Renforcer la capacité organisationnelle à prévenir les abus, le harcèlement et la maltraitance en offrant une formation obligatoire à tous les employés, bénévoles et consultants dès leur entrée en fonction, ainsi qu'une formation de mise à jour au besoin; et
- Maintenir une gouvernance rigoureuse, un sens accru des responsabilités et la conformité réglementaire en procédant à l'examen et à la mise à jour réguliers des politiques du Centre afin d'assurer leur harmonisation avec la Loi, les règlements administratifs et les ententes applicables.

BUDGET 2026-2027

Le Centre remercie gracieusement le gouvernement du Canada pour son soutien financier de 6 000 000 \$ pour la période de quatre ans allant de 2025 à 2029. Le Centre mettra en œuvre des pratiques rigoureuses en matière de gestion financière et de gestion des risques afin de garantir une utilisation optimale, responsable et durable des fonds.

Afin de réaliser les objectifs et initiatives planifiées pour 2026-2027, le budget de base ou de référence proposé pour cet exercice financier est de 1 550 000 \$ et est réparti comme suit :

ADMINISTRATION ET FONCTIONNEMENT	199 507 \$
LANGUES OFFICIELLES	43 960 \$
SALAIRES, HONORAIRES ET AVANTAGES	852 077 \$
GOVERNANCE	31 500 \$
NORMES DE SERVICES	421 586 \$
SÉCURITÉ DANS LE SPORT	1 370 \$

