

L'APPLICATION DES PRINCIPES DE PRD AUX CONFLITS RELIÉS À LA SÉLECTION DES ÉQUIPES SPORTIVES NATIONALES

par Sophie Majeau

Préparé sous la direction de Muriel Gauthier



Courtoisie de La Presse Canadienne/J.P. Moczulski

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE - FACULTÉ DE DROIT
CAMPUS DE LONGUEUIL

Essai présenté en vue de l'obtention du grade de Maître en lettres légales (LLM)

MAI 2013

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE - FACULTÉ DE DROIT

Campus de Longueuil

Maîtrise en prévention et règlement des différends

Titre :

**L'APPLICATION DES PRINCIPES DE PRD AUX CONFLITS RELIÉS À LA
SÉLECTION DES ÉQUIPES SPORTIVES NATIONALES.**

Essai présenté en vue de l'obtention du grade de Maître en lettres légales (LLM) par :

Sophie Majeau

Préparé sous la direction de :

Muriel Gauthier

Mai 2013

© Sophie Majeau 2013

ii

Sommaire

Les athlètes amateurs de haute performance impressionnent, inspirent et divertissent. Pourtant, la route est longue avant les Jeux olympiques et les Championnats mondiaux. Comment s'effectue la sélection des équipes canadiennes? Qui prévoit les critères de sélection et comment sont-ils appliqués?

Cet essai vise à comprendre cette réalité et à proposer des pistes de solutions concernant les conflits relatifs aux sélections d'équipes nationales en utilisant les principes de prévention et de règlement des différends, tels que la responsabilisation et la collaboration.

Abstract

High performance amateur athletes impress, inspire and entertain. However, it is a long process to follow before participating to the Olympic Games and the World Championships. What are the selection rules? Who writes the selection criterias and how are they applied in real life?

This essay seeks to understand that process and to offer possible solutions in regard of conflicts related to team selection by using alternative dispute resolution principles such as empowerment and collaboration.

Table des matières

Introduction	1
Chapitre 1- Point de départ et problématique de la recherche	8
1.1 Le point de départ de la recherche	8
1.1.1 Le contexte de l'intérêt pour le sport	8
1.1.2 L'expérience relative à une question théorique.....	9
1.1.3 Le malaise et les lacunes de départ	10
1.1.4 Le questionnement théorique de la recherche	11
1.1.5 Les champs de recherche en PRD impliqués	11
1.2 La problématique de la recherche	12
1.2.1 Le problème spécifique de la recherche	12
1.2.2 La question spécifique de la recherche	13
1.2.3 L'objectif de la recherche.....	13
1.2.4 La pertinence de la recherche.....	14
1.2.5 L'hypothèse retenue	15
Chapitre 2- Méthodologie et cadre théorique	16
2.1 La méthodologie de la recherche	16
2.1.1 La méthode générale d'approche.....	16
2.1.2 Les outils de recherche	17
2.2 Le cadre théorique de la recherche.....	19
Chapitre 3- Analyse et Synthèse	22
3.1 L'Analyse.....	22
3.1.1 Les principes de PRD	22

3.1.1.1	Collaboration et responsabilisation	22
3.1.1.1.1	L'approche collaborative	23
3.1.1.1.2	La responsabilisation.....	29
3.1.1.2	La situation actuelle du règlement des différends dans le droit du sport.....	33
3.1.1.2.1	Le droit administratif et le sport	33
3.1.1.2.2	L'arbitrage : un mode de PRD privilégié dans les conflits liés au sport ...	37
3.1.1.2.3	Les politiques d'appel des ONS et la justice naturelle.....	41
3.1.2	Les conflits relatifs aux sélections d'équipes sportives.....	45
3.1.2.1	Définition des étapes du processus de sélection d'équipe	45
3.1.2.1.1	Première étape : L'élaboration des critères de sélection	45
3.1.2.1.2	Deuxième étape : La divulgation des critères de sélection	48
3.1.2.1.3	Troisième étape : La décision de sélection.....	50
3.1.2.2	Les type de conflits	53
3.1.2.2.1	Les conflits communicationnels	53
3.1.2.2.2	Les conflits organisationnels	55
3.2	La synthèse.....	57
3.2.1	Les pistes de solutions pour favoriser la prévention des conflits	57
3.2.1.1	Consultation lors de l'élaboration des critères de sélection.....	58
3.2.1.2	Communication lors de la divulgation des critères.....	59
3.2.1.3	Rédaction claire, complète et compréhensive des documents des ONS.....	60
3.2.2	Les pistes de solutions pour encourager le règlement des conflits.....	61
3.2.2.1	Collaboration et responsabilisation par l'internormativité	62
3.2.2.2	Participation d'un membre d'une autre ONS au comité d'appel interne.....	63
3.2.2.3	Création du rôle d'ombudsman à l'athlète.....	65
3.2.3	Les avantages de l'application des principes de PRD	70
	Bibliographie sélective.....	73

Remerciements

Je souhaite remercier chaleureusement ma directrice d'essai, Muriel Gauthier, pour les conseils, commentaires et encouragements. Sa présence et sa disponibilité tout au long de ce processus, de la méthodologie à la rédaction de ce travail de recherche, ont été d'un grand appui. De plus, son ouverture d'esprit à participer à un essai relié à deux domaines de droit en émergence, soit le droit du sport et celui de la prévention et du règlement des différends, est grandement apprécié.

Un merci particulier à mes collègues de classe, Marjolaine et Diane, pour leur écoute et motivation dans cette stimulante aventure.

Je souhaite aussi remercier ma famille pour son support et ses encouragements, et en particulier Francis, Gabrielle, Aurélie et Arthur pour le temps accordé pendant ces années d'étude en maîtrise.

Liste des abréviations

ADR	Alternative dispute resolution
BATNA	Best alternative to a negotiated agreement
CABA	Canadian Amateur Boxing Association
CCC	Cycling Canada Cyclisme
CIO	Comité international olympique
CLGA	Canadian Ladies Golf Association
COC	Comité olympique canadien
CRDSC	Centre de règlement des différends sportifs du Canada
FCA	Fédération canadienne des archers
FIFA	Fédération internationale de football association
FINA	Fédération internationale de natation
FSI	Fédérations sportives internationales
IAAF	Association internationale des fédérations d'athlétisme
JO	Jeux olympiques
MESORE	Meilleure solution de rechange à un accord négocié
NGB	National Governing Body
NSO	National Sport Organization
ONS	Organismes nationaux de sport
PISORE	Pire solution de rechange à un accord négocié
PRD	Prévention et règlement des différends
TAS	Tribunal Arbitral du Sport
TSA	Team Selection Agreement
USOC	United States Olympic Committee
WTF	World Taekwondo Federation

Introduction

« Le sport est universel. On le pratique à Marseille comme à Dakar, à New York comme à Rio. On y joue dans des cours d'école, en entreprise, sur des terrains vagues, ou bien dans des stades ultra-modernes capables d'accueillir 80 000 personnes »¹. En 1998, la finale de la Coupe du Monde de soccer à Paris a été suivie par le quart de la population mondiale, et 3.7 milliards de personnes ont regardé la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques (JO) de Sydney en 2000². Pour les JO d'Athènes en 2004, onze mille athlètes provenant de plus de 200 pays ont compétitionné dans 28 disciplines sportives, le tout regardé par quatre milliards de spectateurs³. Le sport est partout et important. Il fait partie de la vie. Il a une dimension culturelle, politique, économique, sociale et juridique.

Chaque pays, chaque peuple et chaque individu ont une relation particulière avec le sport. Qu'on aime ou qu'on déteste, il est présent. Que ce soit dans des pays nordiques ou des pays du Sud, comme amateur ou professionnel, le sport a une histoire et une tradition bien à lui.

Sur le plan politique, le sport est utilisé par les États pour influencer, démontrer sa force ou pour convaincre ses propres citoyens. « The political dimension of sport and its use for political purposes takes various forms. Events offer governments the chance to generate national pride or prestige and to show the potency of a particular social and ideological system. »⁴. Il existe plusieurs exemples où la politique et le sport ont fait l'histoire : l'Afrique du Sud banni des JO pendant 32 ans au moment de l'apartheid, le meurtre des athlètes israéliens lors des JO de Munich en 1972, les multiples boycottages de JO pour des raisons politiques (en 1976 aux JO de Montréal par les pays africains, en 1980 aux JO de Moscou par le Royaume-Uni, les États-Unis et le Canada, en 1984 aux JO de Los Angeles par les Russes, etc.).

¹ Frédéric Buy, *Droit du sport*, Paris, France, LGDJ, 2006 à la p 1.

² Ian S. Blackshaw, *Mediating Sports Disputes: National and International Perspectives*, La Haye, Pays-Bas, TMC Asser Press, 2002 à la p 1.

³ Richard W.Pound, *Inside the Olympics*, Canada, Wileys, 2006 à la p 2.

⁴ John Barnes, *Sports and the Law in Canada*, 3rd ed, Markham, Ontario, Butterworths, 1996 à la p 23.

Depuis quelques dizaines d'années, le visage du sport a complètement changé. Depuis l'avènement de la télévision, la dimension économique est devenue très importante. Les contrats de droits télévisuels des sports professionnels, des Jeux olympiques et des grandes manifestations sportives représentent des montants exorbitants⁵. Sans compter, tous les revenus des commanditaires, des produits dérivés, de la publicité, etc. « Sport is now a big business. It has developed into a global industry and represents more than 3% of world trade. »⁶. Le sport représente maintenant une industrie à part entière.

Socialement, le sport permet de vivre et de faire vivre des émotions : que ce soit comme athlète, entraîneur, gérant ou spectateur, il ne laisse pas indifférent. Il transmet des valeurs de respect de soi et des autres, de dépassement de soi, de leadership, de travail d'équipe, et il récompense l'effort. Le sport est parfois un spectacle, mais il est bien plus, car il permet de rapprocher les gens de toutes les cultures, religions et conditions sociales.

Comme on peut le constater, le sport prend donc une place de plus en plus importante dans toutes les sphères de la vie, ce qui a pour conséquence d'augmenter le nombre de transactions, devoirs, obligations, responsabilités et conflits en la matière. À cet effet, il existe deux principaux courants chez les auteurs relatifs à l'existence, ou non, d'un « droit du sport ». Est-il un domaine de droit à part entière? Ne devrait-on pas utiliser les règles du droit des contrats, de la propriété intellectuelle ou du droit du travail, et les appliquer à des situations relatives au domaine sportif? Aux fins de ce travail, nous faisons référence dans la recherche aux tribunaux, lois et jurisprudence spécialisée en « droit du sport », tel que proposé dans la doctrine par plusieurs auteurs qui sont d'avis que le « droit du sport » est un domaine de droit à part entière⁷.

⁵ Les droits de diffusion pour les JO de Sydney en 2000 étaient de 1.3 milliard de dollars US, et près de 2 milliards de dollars US pour le JO de Beijing en 2008.

⁶ Blackshaw, *supra* note 2 à la p 1.

⁷ *Idem* à la p VIII (« The emergence of a "Lex Sportiva" (Sport Law) or, at least, a "Lex Specialis" (a Specialised Body of Law) is an exciting prospect too for jurist and practitioners alike.»; Simon Gardiner et al., *Sports law*, 4th ed, London, UK, Cavendish publishing, 2012 à la p 86 (« As an area of academic study and extensive practitioner involvement, the time is right to accept that a new legal area has been born and is thriving in the "bloom of its

Depuis de nombreuses années, au Canada ainsi que dans plusieurs autres pays, le sport est encadré. Plusieurs organisations gouvernementales, et non gouvernementales existent pour permettre un meilleur soutien à cette industrie. Des tribunaux ont été créés, des lois ont été rédigées, et des règles de fonctionnement ont été établies.

Dans le cadre de ce travail, nous nous intéressons au sport « fédéré » (amateur) de haut niveau. Les fédérations sportives internationales (FSI) régissent tous les aspects d'un sport (technique, standards, records, règles, etc.), favorisent le développement et la promotion de ce sport et organisent les compétitions internationales. Plusieurs de ces organisations sont très importantes et ont beaucoup d'influence dans le paysage sportif mondial, il suffit de penser à l'*Association internationale des fédérations d'athlétisme* (IAAF) qui représente 213 fédérations nationales, à la *Fédération internationale de football association* (FIFA) pour le soccer qui représente 209 associations nationales, ou à la *Fédération internationale de natation* (FINA) qui représente 202 fédérations nationales.

Au Canada, les fédérations ou associations sportives canadiennes sont régies par le Ministère du Patrimoine Canadien, par le biais de *Sport Canada* et sont appelées *organismes nationaux de sport* (ONS). Chaque organisme est responsable de son sport, cependant son financement est en partie octroyé par *Sport Canada*. Née en 1971, *Sport Canada* a été créée pour devenir l'organisation responsable de l'amélioration de la haute performance sportive canadienne, ainsi que pour encourager la participation populaire à l'exercice physique (d'où la campagne « ParticipACTION » à partir de 1971). Cet organisme « a pour mission d'accroître les possibilités offertes aux Canadiens et Canadiennes de faire du sport et d'y exceller. Il y parvient en veillant à la bonne coordination du système sportif, en améliorant les possibilités offertes par le système, en favorisant la pratique du sport et en donnant les moyens aux sportifs qui allient talent et ardeur de connaître du succès à l'échelle internationale. »⁸.

youth"- viva sport law. »; Buy, *supra* note 1 à la p 10 («Nous définirons donc le droit du sport, dans une première approche comme l'ensemble des règles qui régissent une activité, le sport, et qui en établissent l'organisation.»).

⁸ Site Internet de Patrimoine Canada <http://pch.gc.ca/pgm/sc/mssn/index-fra.cfm>.

Dans le domaine législatif, le Canada a introduit en 1961, la *Loi sur la condition physique et le sport amateur*⁹ ayant pour but d'encourager, promouvoir et développer le sport amateur au Canada. En 1994, le parlement fédéral a adopté la *Loi sur les sports nationaux du Canada*¹⁰, pour reconnaître le hockey sur glace et la crosse comme sports nationaux. En 2003, le gouvernement fédéral a adopté la *Loi favorisant l'activité physique et le sport*¹¹. Cette loi renforce davantage la volonté du gouvernement d'accroître la pratique du sport, et de développer le potentiel du système sportif canadien, et elle a aussi créé le *Centre de règlement des différends sportifs du Canada* (CRDSC ou le Centre).

Le CRDSC existe depuis 2004 et il administre le *Code canadien de règlement des différends sportifs*¹² qu'il a lui-même établi afin d'aider à régler des différends sportifs selon des règles et procédures précises. Cette organisation a 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 »¹³. L'objectif premier vise les participants du système sportif canadien de niveau national. Les athlètes universitaires, provinciaux ou locaux ne peuvent utiliser cette ressource, à moins d'en faire la demande au CRDSC et selon des tarifs à déterminer. Les modes de PRD proposés par le CRDSC sont la facilitation, la médiation, le med-arb et le mode de règlement de préférence, l'arbitrage. Le temps nécessaire pour mettre en place un arbitrage au CRDSC, parfois en moins de 48 heures¹⁴, ainsi que l'urgence des situations pour obtenir une décision définitive, sont les principales raisons pour lesquelles ce mode de règlement

⁹ *Loi sur la condition physique et le sport amateur*, LRC 1985, c F-25, Abrogée, 2003, c 2 art 39.

¹⁰ *Loi sur les sports nationaux du Canada*, LC 1994, c 16.

¹¹ *Loi favorisant l'activité physique et le sport*, LC 2003, c 2.

¹² *Code canadien de règlement des différends sportifs*, Site internet du CRDSC, <http://www.crdsc-sdrcc.ca/fr/documents/CODE2011FINALFR.pdf>.

¹³ *Loi favorisant l'activité physique et le sport*, LC 2003, c 2 art 10.

¹⁴ Voir par ex *Mayer c Fédération canadienne d'escrime*, (2008) CRDSC/SDRCC 08-0074 (arbitre : Stephen L. Drymer) [*Mayer de l'arbitre Drymer*]; *Marie-Pier Beudet et Fédération canadienne des archers inc.*, (2008) CRDSC/SDRCC 08-0083 (arbitre : Patrice M. Brunet) [*Beudet*]; *Evi Strasser et Canada Hippique*, (2007) CRDSC/SDRCC 07-0056 (arbitre : Stewart McInnes) [*Strasser*].

de conflit est le plus utilisé au *Centre* en comparaison aux autres modes proposés par ce dernier qui peuvent requérir plus de temps pour conclure une entente.

Dans le cadre de ce travail, nous allons utiliser l'expression « principes de PRD » et non celle de « modes de PRD ». Les « modes de PRD » sont les mécanismes par lesquels il est possible de régler un conflit. Ces mécanismes ont leurs propres règles et sont régis selon des principes. Les modes de PRD se situent sur un continuum de règlement des conflits, d'un côté il y a la négociation, et à l'opposé le règlement judiciaire.

La négociation permet à deux personnes de régler leur conflit sans l'intervention d'un tiers, et selon les règles et les méthodes qu'ils choisissent. Les parties sont totalement responsables du processus et de la solution. Il y a ensuite, plusieurs modes comportant l'intervention d'un tiers non décideur comme la médiation et la facilitation. Dans ces modes, les parties font appel à un tiers pour les aider à régler leur conflit tout en demeurant en contrôle du différend, ce sont les parties qui vont trouver une solution et non le tiers qui va imposer une décision. Le tiers impartial agit à titre de facilitateur entre les parties, il les invite à la communication dans la confiance et la confidentialité. Pour terminer, à l'opposé de la négociation, il y a les modes comportant l'intervention d'un tiers décideur, comme l'arbitrage et le règlement judiciaire. L'arbitrage permet à un arbitre de décider et d'imposer une décision aux parties. Les parties perdent le contrôle de leur différend et ne décident que du choix de l'arbitre. Tous ces modes sont souvent régis selon des règles établies et à l'intérieur d'un cadre bien défini, soit dans la législation ou dans la jurisprudence. À titre d'exemple, en droit du travail, le *Code du travail* établit les règles de l'arbitrage¹⁵. En droit familial, la médiation est aussi bien encadrée dans le *Code de procédure civile*¹⁶. Les modes de PRD existants servent donc souvent à répondre à des problèmes précis. En s'inspirant de ces modes de PRD, et des principes qui les régissent, il est possible d'innover vers de nouvelles possibilités de règlement de conflits pour les adapter au contexte. Les parties peuvent ainsi développer de nouvelles façons de régler leur conflit qui sont

¹⁵ *Code du travail*, LRQ c C-27, art 74 à 104.

¹⁶ *Code de procédure civile*, LRQ c C-25, art 814.3 à 814.14.

mieux adapter à leur réalité et à leur valeurs, intérêts et besoins. Pour se faire, les principes de PRD sont incontournables.

Les *principes* représentent les éléments essentiels des modes de PRD, et c'est par ces fondements que nous croyons qu'il est possible de favoriser le développement d'une culture de collaboration. Les principes qui nous intéressent dans ce travail sont ceux présents, à divers degrés, dans tous les modes de PRD, soit la collaboration et la responsabilisation¹⁷.

Dans le monde d'aujourd'hui, que ce soit dans le domaine sportif, des affaires ou professionnels, la compétition est omniprésente et même valorisée. À première vue, une personne compétitive semble posséder beaucoup d'ambition et de détermination, alors qu'une personne plus conciliante et collaboratrice peut paraître comme une personne sans grande aspiration. De plus, les gens peuvent être plus méfiants à l'égard d'une personne collaboratrice que d'une personne compétitive, comme si la première avait des intentions cachées. L'approche compétitive est d'ailleurs la première à survenir dans une multitude de situations : on fait appel à un avocat de litige pour régler un conflit, des collègues rivalisent pour une promotion, on prend position dans une dispute et l'on s'assoie face à face pour négocier. La notion d'opposition est très présente dans plusieurs sphères de notre vie. Pourtant, agir dans un véritable but de collaboration, dans la résolution des conflits ou dans la gestion d'un projet, exige beaucoup plus de patience, finesse et détermination que la compétitivité, et lorsqu'elle est bien appliquée, les solutions créées en collaboration sont plus impressionnantes, et donnent des résultats plus positifs et à plus long terme que par une approche compétitive.

Le deuxième principe retenu, celui de la responsabilisation, est moins connu. Par ce principe, les acteurs impliqués doivent sentir le besoin d'agir, de prendre le contrôle sur les événements au lieu de les subir, et de proposer des solutions au lieu de demeurer insatisfaits relativement à une situation. Ce principe commande une volonté d'agir et peut s'exprimer de différentes façons et à travers différentes solutions selon le contexte.

¹⁷ À cet effet, lire les détails de ces principes aux pages 23 à 33 du présent texte.

Ainsi, il appert que dans le cadre de cette recherche, l'étude des *principes*, au lieu des *modes* de PRD, est plus appropriée pour permettre le développement de solutions adaptées aux besoins des acteurs impliqués, sans contraintes et sans encadrement trop serré des modes de PRD traditionnels.

L'intérêt de cette recherche est de vérifier l'écart qui existe entre les principes que les modes de PRD valorisent, et l'application pratique qui en est faite dans le contexte. Le contexte, dans cette recherche, vise les conflits relatifs aux sélections d'équipes nationales. Les équipes nationales doivent être définies au sens large, car elles visent autant les équipes nationales de sports collectifs qu'individuels, qui représentent le Canada dans une compétition nationale ou internationale (ex. : l'équipe de natation qui représente le Canada aux Jeux du Commonwealth).

Ce travail est divisé en trois chapitres. Le premier chapitre exposera le point de départ et la problématique de la recherche. Le point de départ vise à expliquer notre expérience et questionnement quant au droit du sport, et à la façon dont les conflits sont gérés dans les cas de sélection d'équipe sportive. Par la problématique, nous souhaitons cerner le problème spécifique de la recherche pour circonscrire le travail à une question et un objectif précis, et proposer une hypothèse relative à la question retenue.

Le deuxième chapitre expliquera la méthodologie ainsi que le cadre théorique. L'exposé de la méthodologie nous permettra de définir la méthode générale d'approche utilisée ainsi qu'à décrire les outils de recherche que nous avons utilisés. Le cadre théorique sera ensuite expliqué à l'aide de concepts et de variables pour permettre de faire une démonstration détaillée de l'hypothèse, et ainsi délimiter le sujet de la recherche.

Pour terminer, le troisième chapitre exposera l'analyse et la synthèse de la recherche. L'analyse énoncera tous les éléments pertinents que nous avons recueillis pendant la recherche, en nous servant des concepts et des variables du cadre théorique, qui nous permet de détailler l'hypothèse. Dans la synthèse, nous allons vérifier l'hypothèse par une argumentation qui permet de répondre à la question de recherche. La synthèse permettra aussi d'explorer les différentes facettes et possibilités qu'offrent les principes de PRD dans la *prévention* et le *règlement* des différends relatifs aux sélections d'équipes nationales.

Chapitre 1

Point de départ et problématique de la recherche

Ce chapitre vise à placer le sujet de la recherche à partir de notre cheminement personnel. Le point de départ expliquera les raisons pour lesquelles ce sujet est d'un grand intérêt, tout en énonçant les idées préconçues, les biais et les apprentissages à faire. L'exposé de la problématique permettra ensuite de bien cerner le sujet. Des choix ont été faits dès cette étape pour limiter la recherche aux sélections d'équipes nationales, et non aux sélections d'équipes sportives en général. Le sport local, provincial et universitaire ne fait donc pas partie de cette recherche.

1.1 Le point de départ de la recherche

Le point de départ de la recherche vise à découvrir notre parcours et notre intérêt quant au sujet. Il vise à constater le cheminement parcouru à partir du début de ce travail. Certes, le choix du sujet vient tout d'abord d'une passion personnelle, celle du sport, et les raisons pour lesquelles il est important d'en apprendre davantage et de découvrir les mécanismes qui existent pour soutenir les athlètes.

1.1.1 Le contexte de l'intérêt pour le sport

Le sport favorise le développement personnel à plusieurs niveaux : sur le plan physique, sans aucun doute, mais aussi sur le plan moral et émotif : le dépassement de soi, l'effort, l'endurance, la gestion des émotions ainsi que l'esprit d'équipe sont de bons exemples des qualités développées. J'ai pratiqué plusieurs sports au niveau provincial : le soccer pendant plus de 30 ans et l'athlétisme pendant 4 ans. Le sport a aussi fait partie de mes emplois-étudiants, que ce soit comme surveillante-sauveteur et monitrice de natation, ou comme marqueuse au hockey et au baseball. Je suis présentement, et depuis de nombreuses années, impliquée comme entraîneuse de soccer, et je constate que l'activité physique permet aussi la valorisation, la confiance et la connaissance de soi.

Par ailleurs, nous avons un intérêt marqué pour le règlement des conflits hors cour. Avocate de formation ayant pratiqué le droit pendant quelques années, nous croyons que plusieurs conflits pourraient être évités ou régler sans l'intervention des tribunaux. Nous sommes d'avis que le monde vécu devrait être plus familier avec les différents modes de règlement de conflit existants et choisir celui qui leur convient le mieux selon le contexte. Il semble y avoir un grand travail à faire de vulgarisation, d'éducation et de promotion des modes de PRD et du système de justice en général, car malgré le recours aux tribunaux, les citoyens sont rarement totalement satisfaits du résultat, et n'ont pas nécessairement amélioré leur « mieux-vivre ensemble ». Selon le contexte, certains conflits devraient simplement se régler selon d'autres normes que les normes juridiques.

L'exploration et l'analyse des modes et des principes de règlement de conflit dans le cadre des sélections d'équipes nationales sont donc d'un grand intérêt pour ainsi vérifier si de nouvelles solutions alternatives peuvent être proposées pour répondre à ce contexte spécifique.

1.1.2 L'expérience relative à une question théorique

La question théorique qui nous intéresse est relative à la présence ainsi qu'à l'application des modes de PRD, soit la négociation, la médiation et l'arbitrage, en droit du sport, et en particulier dans les sports fédérés. Autant les athlètes que les ONS, en passant par les commanditaires et les entraîneurs, ont avantage à favoriser une harmonie dans leurs rapports interpersonnels. Les bonnes relations présentes et futures sont incontournables en droit du sport pour favoriser l'application des programmes des ONS ainsi que les performances des athlètes. Tous les intervenants ont avantage à collaborer ensemble pour atteindre leurs objectifs.

Dans le domaine du droit du sport, la résolution de conflit semble s'effectuer à l'extérieur du cadre juridique pour plusieurs raisons : gagner du temps, éviter les coûts importants reliés à un procès ainsi que pour favoriser une relation positive entre les différents acteurs impliqués. Relativement au facteur « temps », un athlète ne peut se permettre d'attendre plusieurs années pour obtenir le résultat de son litige car la vie « professionnelle » et compétitive d'un athlète est de courte durée. Concernant les acteurs impliqués, soit les athlètes et les ONS, ils ont tous ultimement un but commun : promouvoir leur sport et favoriser un climat de réussite. Les acteurs

ont donc tout intérêt à s'entendre pour bien travailler ensemble et favoriser un climat de développement positif. Faut-il penser qu'il n'y aura pas de conflit ? Pas du tout, les conflits serviront à faire évoluer les situations, à s'adapter au contexte changeant du sport moderne et à modifier des comportements, des règles ou des procédures. Cependant, pour permettre ce changement, la façon de régler les conflits devient essentielle.

Par ailleurs, les athlètes « fédérés » ne reçoivent pas les salaires des athlètes professionnels. Au niveau national, ils reçoivent un *brevet* (montant d'argent obtenu du gouvernement fédéral selon un classement), et peuvent, s'ils sont chanceux et s'ils ont obtenu les meilleurs résultats de leur discipline, signer un contrat avec un commanditaire. Malgré cela, il semble évident qu'ils ne peuvent se permettre les coûts d'un procès pour faire valoir leurs droits.

Que ce soit un conflit avec un entraîneur, un autre membre de l'équipe ou un ONS, il y a un avantage pour tous à faire de la prévention et à régler la situation de façon satisfaisante pour favoriser une relation harmonieuse et durable. Tel que mentionné, les facteurs de coûts et délais sont des obstacles importants à l'intervention des tribunaux de droit commun, d'où l'importance de choisir des modes « alternatifs » de différends. Mais plus encore, la communauté sportive canadienne a tout avantage à régler ses conflits selon ses propres normes et son contexte.

1.1.3 Le malaise et les lacunes de départ

En droit du sport, il existe des tribunaux nationaux et internationaux ainsi que plusieurs règles et procédures à respecter sur différents aspects de ce domaine de droit : dopage, brevets, droit à l'image, etc. Par exemple, en cas de dopage, les athlètes doivent connaître et appliquer les règles de l'Agence mondiale antidopage¹⁸. Lors des Jeux olympiques, les athlètes signent tous un contrat mentionnant que les litiges et les conflits seront entendus devant la chambre ad hoc du Tribunal Arbitral du Sport (TAS)¹⁹.

¹⁸ *Code mondial antidopage* http://www.wada-ama.org/rtecontent/document/code_v2009_fr.pdf

¹⁹ *Règlement d'arbitrage pour les Jeux Olympiques*, Tribunal Arbitral du Sport http://www.tas-cas.org/d2wfiles/document/423/5048/0/REGLES20JO20POUR2020LONDRES20201220_FR_.pdf

Notre malaise réside donc dans le fait que les athlètes semblent être défavorisés dans certaines situations et dépourvus d'information concernant ces différentes règles et procédures à respecter, ainsi qu'aux recours auxquels ils ont droit. À titre d'exemple, dans les journaux, comme lors de la couverture télévisuelle des Grands Jeux, nous entendons souvent des histoires relatives aux mésaventures d'un athlète quant à sa sélection, touchant le respect de sa langue maternelle ou concernant les obligations à respecter relatif aux lieux d'entraînement qui sont souvent éloignés. Le rapport de force entre les athlètes et les ONS semble être inégal tant dans les domaines financier et administratif qu'au plan humain.

Par ailleurs, les athlètes peuvent aussi croire qu'ils ne doivent pas se défendre, même lorsque la décision est injuste et ne respecte pas les règles établies, pour éviter les représailles autant de la part de l'ONS que par ses pairs (coéquipiers ou membre de l'équipe).

Considérant que le milieu sportif est hautement relationnel, la prévention des conflits devrait avoir une place primordiale pour favoriser le développement et la réalisation des objectifs de tous les acteurs concernés, et ainsi éviter la perte de temps, d'argent et d'énergie. La collaboration et l'écoute devraient alors avoir une place importante, au quotidien, à l'intérieur des ONS.

1.1.4 Le questionnement théorique de la recherche

Dans le cadre des conflits reliés aux sélections d'équipes, nous souhaitons découvrir l'écart qui existe entre les modes de PRD présentement mis en place, et la façon dont ils sont appliqués par les acteurs concernés, autant dans la *prévention* que dans le *règlement* des conflits pour faciliter et améliorer, la satisfaction de tous les acteurs impliqués. À cet effet, nous souhaitons comprendre les modes de PRD actuellement utilisés pour régler les conflits reliés aux sélections d'équipes, le rôle et les pouvoirs des tribunaux civils en la matière ainsi que les normes, nationales ou internationales applicables.

1.1.5 Les champs de recherche en PRD impliqués

Nous avons identifié deux champs de recherche impliqués par ces questionnements. Le premier est relatif aux approches en PRD, et le deuxième concerne le contexte de l'application

des modes de PRD. En droit du sport, plusieurs modes de PRD sont utilisés, mais les contextes particuliers, du droit du sport en général et des acteurs concernés, entraînent des contraintes sur la pratique. L'urgence des situations, ainsi que la structure organisationnelle du droit du sport canadien, sont des exemples de ces contraintes contextuelles qui sont étudiées dans la recherche.

1.2 La problématique de la recherche

La problématique de la recherche nous permet d'identifier le sujet et de mieux le cerner. Par notre questionnement, il apparaît évident que la situation des sélections des athlètes nous préoccupe. Nous souhaitons nous assurer que le processus est juste et sain. Pour ce faire, il faut identifier le problème et la question spécifique de la recherche, son objectif et sa pertinence ainsi que l'hypothèse retenue.

1.2.1 Le problème spécifique de la recherche

Dans le cadre d'une recherche sur l'application possible des principes de PRD, concernant les sélections d'équipes nationales dans le domaine du sport, le problème spécifique qui se pose semble être le manque de collaboration, de transparence et de communication entre les différents acteurs impliqués, à toutes les étapes de cette sélection.

Le système sportif canadien est en soi complexe, mais organisé. Plusieurs acteurs sont concernés, à différents niveaux, selon les circonstances. Lorsqu'il est question de sélection d'équipes nationales, cette complexité demeure. Selon la compétition prévue, les athlètes doivent respecter plusieurs niveaux de critères de sélection, de délais et de standards. Par exemple, pour être sélectionné pour représenter le Canada aux Jeux olympiques, l'athlète doit respecter les exigences du Comité olympique canadien (COC), ceux de la fédération internationale de son sport ainsi que les exigences de son ONS. La même difficulté est présente dans toutes les compétitions, que ce soit aux Jeux panaméricains, à la Coupe du Monde ou au Championnat canadien.

Plusieurs acteurs participent au processus d'élaboration et de divulgation des critères de sélection. Ces critères sont rarement uniquement objectifs, une part de subjectivité et de

discrétion est laissée aux sélectionneurs. Chaque ONS développe ces critères de sélection selon sa propre politique (entraîneur national, conseil d'administration, comité haute performance, etc.), et les divulgue aussi selon ses propres règles (message sur le site Internet, courriel aux athlètes concernés, journal interne, etc.). Il n'y a pas d'uniformité entre les différentes ONS, ni parfois, à l'intérieur d'une même ONS d'une compétition à l'autre. Le nombre d'acteurs n'est pas en soi un problème, c'est plutôt le manque de communication, de transparence et de responsabilisation (*empowerment*) des acteurs impliqués qui est en cause.

D'autre part, chaque ONS a l'obligation de créer un comité d'appel interne de ces décisions, sans quoi, *Sport Canada* se réserve le droit de ne plus financer l'ONS. Lors de l'annonce de cette sélection, un athlète peut donc faire une plainte à ce comité. La difficulté réside alors dans le fait que l'ONS doit être en mesure d'offrir une audition juste dans des délais raisonnables (souvent un caractère « d'urgence » dans un cas de sélection), et l'ONS se retrouve à « réviser » une décision de son propre comité haute performance, ou de son entraîneur national. Dans certains ONS, les personnes qui élaborent les critères, ceux qui sélectionnent et les personnes qui entendent les appels sont les mêmes, ils peuvent donc facilement être perçus en conflits d'intérêts. Le contexte de chaque ONS n'est pas toujours pris en compte dans l'élaboration des politiques d'appel, ce qui ouvre la porte aux injustices, ou aux apparences d'injustice, et à des entraves aux principes de justice naturelle telles que l'interdiction pour une personne d'être juge et partie dans une même cause ainsi qu'au droit d'être entendu.

1.2.2 La question spécifique de la recherche

En appliquant les principes de PRD, tels que la collaboration et la responsabilisation des acteurs impliqués, est-il possible de favoriser la *prévention* et le *règlement* des conflits relatifs à la sélection d'équipe tant dans l'élaboration et la divulgation des critères de sélection que dans la contestation de cette décision?

1.2.3 L'objectif de la recherche

L'objectif de la recherche est d'analyser le processus de sélection d'équipe présentement utilisé (élaboration et divulgation des critères de sélection ainsi que la contestation de la décision) pour ensuite proposer des alternatives possibles comme l'application des principes de

PRD dans le contexte. Le but est de développer des solutions permettant de prévenir les conflits pour les ONS, les athlètes et les entraîneurs.

Cette recherche ne vise pas à analyser le rôle du *Centre de règlement des différends sportifs du Canada*. Cette organisation fait la promotion des modes alternatifs de règlements des conflits lorsque les recours internes de chaque ONS sont épuisés. Notre recherche vise à analyser le processus de sélection d'équipe avant l'étape de la plainte au CRDSC.

1.2.4 La pertinence de la recherche

Les conflits liés aux sélections d'équipes ont toujours été présents dans le domaine du sport et représentent 50 % des conflits entendus en arbitrage au *Centre de règlement des différends sportifs du Canada*. Les acteurs impliqués directement touchés (athlètes et entraîneurs) se retrouvent souvent à *subir* les conséquences de ce processus. La crainte des représailles, la culture des organisations de sport ainsi que le manque d'information et d'explication sont souvent les facteurs qui ne favorisent pas la collaboration dans ce domaine hautement compétitif. La pertinence de cette recherche réside donc dans la démonstration de la possible application des principes de PRD à ces conflits, pour ainsi faciliter le passage d'une approche compétitive à une approche collaborative.

Cette recherche est donc d'actualité et demeure pertinente pour assurer la réalisation des objectifs du monde vécu ainsi que le respect des principes de justice naturelle, présents dans les mécanismes de PRD.

Les objectifs du monde vécu sont de plusieurs ordres selon les acteurs concernés. Pour les athlètes, ils doivent pouvoir se concentrer sur leur entraînement sans crainte de subir des injustices, ou des apparences d'injustices. Ils doivent être en mesure de développer une confiance envers le système qui les supporte. Même si la *politique* est présente dans le monde du sport, l'intégration des principes de justice naturelle ainsi que la responsabilisation des acteurs impliqués doivent permettre une meilleure transparence.

Pour les entraîneurs, ils doivent pouvoir planifier les performances des athlètes et être informés des mécanismes mis en place pour y parvenir. Ils ne doivent pas subir de pressions

indues, et doivent être considérés aussi importants les uns que les autres, peu importe le club auquel ils appartiennent (absence de favoritisme pour les *grands clubs*).

Les ONS, quant à eux, doivent créer un climat favorisant le respect des règles et encourager la performance chez leurs membres. Ils doivent favoriser une communication efficace entre les différents acteurs et faire preuve de transparence. En terminant, le public doit avoir confiance que le système sportif canadien est empreint de justice et d'apparence de justice, pour assurer une représentation juste et adéquate lors d'évènements sportifs.

Ce travail est d'autant plus pertinent que les recherches sur le sujet ne sont pas nombreuses considérant l'émergence du « droit du sport » et l'importance de l'application des principes de PRD dans ce domaine. Tel que mentionné, le CRDSC existe depuis 2004 et au niveau international le TAS existe depuis 1984, et sa chambre ad hoc depuis 1996. Les décisions rendues ainsi que leur analyse par les auteurs sont donc relativement récentes.

1.2.5 L'hypothèse retenue

Nous posons l'hypothèse selon laquelle l'application des principes de PRD, tels que la collaboration et la responsabilisation, favorise la *prévention* et le *règlement* des conflits relatifs aux sélections d'équipes tout en améliorant le « *mieux-vivre ensemble* ».

Le sport est un domaine dynamique, passionné et innovateur. Les personnes impliquées possèdent souvent les mêmes qualités. Pour favoriser le « *mieux-vivre ensemble* » et la résolution des conflits relatifs aux sélections d'équipes, il faut exploiter ces qualités et les utiliser de façon efficace. Pour trouver des pistes de solutions, il faut d'abord vérifier ce qui existe présentement dans ce domaine. Nous allons donc débiter en présentant la méthodologie utilisée pour ce travail, et ensuite expliquer le cadre théorique qui permettra de faire une analyse selon des paramètres déterminés.

Chapitre 2

Méthodologie et cadre théorique

Dans ce chapitre, nous allons présenter la méthodologie ainsi que le cadre théorique de la recherche. Nous avons utilisé des outils de recherche en PRD et en droit du sport, ainsi que des ouvrages mixtes touchant les deux domaines à la fois. Certains ouvrages généraux sont essentiels pour comprendre les grands concepts, autant ceux de PRD que ceux relatifs au droit du sport. La documentation et les informations recueillies permettent ainsi d'analyser les applications possibles aux conflits relatifs aux sélections d'équipes.

2.1 La méthodologie de la recherche

La méthodologie permet de bien organiser la recherche. Considérant que le sujet fait partie d'un domaine de droit en émergence, il est important de bien évaluer les matrices disciplinaires impliquées, la façon de les aborder et de bien identifier tous les outils de recherche à utiliser.

2.1.1 La méthode générale d'approche

La méthode générale d'approche utilisée pour effectuer la problématisation est celle relative au *Savoir factuel*, car la question de recherche est liée à des cas pratiques et des faits concrets. Plusieurs décisions arbitrales ont été rendues concernant les conflits relatifs aux sélections d'équipes, les règles et directives régissant ces sélections sont aussi disponibles, mais elles doivent être analysées pour les mettre en contexte. Dans le cadre de cette recherche, cette méthode permettra d'étudier l'écart entre les pratiques de règlement de conflits en droit du sport et les concepts et théories de PRD.

Les matrices disciplinaires touchées sont de plusieurs ordres : droit, sociologie, communication et psychologie et les champs de recherche sont donc ceux des approches et du contexte des PRD.

Une approche mixte, qualitative et quantitative, est privilégiée considérant le sujet ainsi que la documentation disponible. L'approche quantitative sera utilisée pour effectuer l'analyse

des décisions arbitrales relatives aux conflits de sélection d'équipe (entre 2002 et 2012) et l'approche qualitative sera utilisée pour expliquer les concepts généraux de PRD et ceux reliés au règlement des différends dans le domaine sportif.

2.1.2 Les outils de recherche

Informations documentaires

Les sources d'information et les outils de recherche permettant d'effectuer ce travail sont multiples. Pour ce qui est des informations documentaires, nous avons consulté des monographies, des articles de revues scientifiques, de la législation, des décisions d'arbitrage, et des décisions judiciaires, ainsi que des documents gouvernementaux.

Nous avons retenu trois monographies, touchant le droit du sport, qui sont les plus pertinentes pour le sujet abordé. Le livre de Ian S. Blackshaw, *Mediating Sports Disputes : National and International Perspectives*²⁰, doit être mentionné, car il est le premier ouvrage touchant la médiation en droit du sport (en 2002) et l'auteur se concentre sur le rôle de la médiation et des PRD dans le sport national britannique et international. L'ouvrage de Rachel Corbett, *Legal issues in sport : tools and techniques for the sport manager*²¹, est aussi pertinent, car il touche le droit du sport canadien, et l'auteur donne des exemples pratiques des sujets et problèmes reliés au droit du sport. Pour terminer, il apparaît que le livre de Simon Gardiner, *Sport law*²², est l'un des plus détaillés touchant le droit du sport avec des auteurs et des exemples pratiques de plusieurs pays, il est aussi le plus récent ouvrage à paraître, avec sa quatrième édition en 2012.

²⁰ Blackshaw, *supra* note 2.

²¹ Rachel Corbett, *Legal issues in sport : tools and techniques for the sport manager*, Toronto, Ontario, Emond Montgomery Publications, 2008 [Corbett, *Legal issues*].

²² Gardiner et al., *supra* note 7.

De plus, il est impossible de passer sous silence le livre de Fisher et Ury, *Getting to YES*²³, qui pose les principes de la négociation raisonnée.

Pour ce qui est des articles de revues scientifiques, nous avons retenu quatre textes qui apparaissent d'un grand intérêt pour la recherche. L'article d'Adam Epstein, « Alternative Dispute Resolution in Sport Management and the Sport Management Curriculum »²⁴, permet de comprendre les principes généraux reliés à la résolution de conflit en droit du sport. Le texte de Kupelian et Salliotte, « The use of mediation for resolving salary disputes in sports »²⁵, explique les raisons pour lesquelles la médiation est un mode de PRD approprié pour résoudre les conflits dans le domaine du sport, et le texte des auteures Findlay et Corbett, « Principles underlying the adjudication of selection disputes preceding the Salt Lake City Winter Olympic Games: Notes to Adjudicators »²⁶, discute de la résolution des conflits reliés aux sélections d'équipes. Concernant la résolution des différends, le texte de l'auteur Legault, « Les modes de règlement des différends: vers une autre justice? »²⁷, souligne l'importance de la responsabilisation dans le règlement des conflits.

Dans le cadre de ce travail, la loi la plus pertinente demeure la *Loi sur l'activité physique et le sport, LC 2003, c.2*. Cette loi a permis la création du *Centre de règlement des différends sportifs du Canada (CRDSC)*. Nous avons aussi recensé toutes les décisions relatives à des conflits de sélection d'équipe provenant d'un arbitrage au CRDSC. Plusieurs disciplines sportives sont représentées, que ce soit en sport individuel ou collectif. Certaines décisions

²³ Roger Fisher et William Ury, *Getting to YES*, 2nd ed., New York, New York, Penguin Books, 1991 [Fisher et Ury, *Getting to YES*].

²⁴ Adam Epstein, « Alternative Dispute Resolution in Sport Management and the Sport Management Curriculum » (2002) 12 *J Legal Aspects Sport* 13 [Epstein, « Alternative dispute »].

²⁵ Peter B. Kupelian et Brian R. Salliotte, « The use of mediation for resolving salary disputes in sports » (1998) 2 *TM Cooley J Prac & Clinical L* 383.

²⁶ Hilary A. Findlay et Rachel Corbett, « Principles underlying the adjudication of selection disputes preceding the Salt Lake City Winter Olympic Games: Notes to Adjudicators » (2002) 1 *Entertainment law* 109 [Findlay et Corbett, « Principles underlying »].

²⁷ G.A. Legault, « Les modes de règlement des différends: vers une autre justice? » (2001) Sherbrooke, GGC Éditions/Université de Sherbrooke, Collection Essais et Conférences.

judiciaires ont aussi attiré notre attention par leur portée ou par le traitement accordé à des conflits provenant du domaine du sport.

Pour terminer sur les informations documentaires, nous soulignons que nous avons aussi consulté plusieurs documents gouvernementaux, la plupart émanant du CRDSC. Ces documents permettent de clarifier le rôle et le mandat de cette organisation, ainsi que de consulter les propositions mises en place pour faciliter le travail des ONS.

Entrevues

Nous avons effectué des entrevues, à titre de rencontres exploratoires, avec des spécialistes du droit du sport au Québec. Nous avons utilisé les mêmes questions pour chacune des entrevues pour obtenir des points de vue différents et des compléments d'information. Les questions portaient principalement sur l'organisation et le fonctionnement du sport au Canada et sur la présence des PRD dans la résolution de conflits en droit du sport. De cette façon, nous avons obtenu le point de vue d'une avocate médiatrice, d'un spécialiste du droit du sport et d'une personne possédant des informations pertinentes sur le CRDSC.

Observation directe

Après plusieurs démarches, il n'a pas été possible d'obtenir l'autorisation pour assister à des arbitrages relatifs aux sélections d'équipes. Ces arbitrages s'organisent, et sont souvent entendus, en situation d'urgence et la logistique pour y assister était trop complexe.

Nous allons maintenant vous présenter les paramètres du cadre théorique qui permet de bien définir les variables utilisées dans ce travail.

2.2 Le cadre théorique de la recherche

Pour préciser et analyser le sujet de recherche, nous avons défini trois concepts théoriques et pour chacun nous avons déterminé des variables permettant de détailler l'hypothèse selon laquelle l'application des principes de PRD, tels que la collaboration et la

responsabilisation, favorise la *prévention* et le *règlement* des conflits relatifs aux sélections d'équipes tout en améliorant le « mieux-vivre ensemble ».

Le premier concept théorique concerne les principes de PRD. Comme mentionné précédemment, nous allons utiliser les *principes* de PRD et non les *modes* de PRD pour l'analyse du sujet de recherche. Les *modes* de PRD sont bien inscrits dans le continuum de résolution de conflits, et leur application semble être bien définie selon des paramètres et processus précis. Considérant que le sujet du travail se retrouve dans un *nouveau* domaine de droit, nous sommes d'avis que l'analyse des *principes* de PRD trouve une application différente qui permettra de trouver des solutions créatives et innovatrices qui répondront davantage au contexte spécifique.

Nous avons donc déterminé deux variables pour ce premier concept. Dans un premier temps, nous allons définir les principes de PRD étudiés pour ainsi bien expliquer leur origine et leurs avantages dans un cadre général. Dans un deuxième temps, nous allons situer ces principes relativement au droit du sport et au processus de sélection d'équipe. Plusieurs modes de PRD sont déjà bien présents en droit du sport, considérant le caractère urgent de plusieurs situations et les coûts reliés à la résolution des conflits, mais nous souhaitons évaluer les principes expliqués dans un cadre plus précis relatif à la situation actuelle qui existe dans ce domaine de droit.

Le deuxième concept théorique concerne les conflits relatifs aux sélections d'équipes sportives. Il apparaît essentiel que ce concept soit bien défini pour comprendre le processus de sélection d'équipe et ainsi déterminer les différentes situations potentielles de conflit. Nous avons identifié trois variables permettant de bien cibler les critères pour vérifier l'hypothèse. Premièrement, nous allons expliquer les différentes étapes qui existent dans le processus de sélection d'équipe. Cette variable est importante, car l'origine des conflits ne provient pas uniquement d'une décision de non-sélection d'un athlète. Les conflits peuvent trouver leur origine dès le début du processus de sélection, et c'est en connaissant ce processus qu'il sera possible de prévenir ou de créer des solutions de résolution de conflits appropriées. Deuxièmement, à chaque étape, nous allons identifier les acteurs impliqués. Dans le système sportif canadien, les acteurs impliqués dans la sélection d'une équipe nationale sont nombreux et ils varient selon le type de sélection, l'évènement et le sport. Il faut donc bien saisir le rôle de chacun, leur mandat et les conséquences qu'ils peuvent avoir dans un contexte de sélection.

Troisièmement, nous allons définir les types de conflits que l'on retrouve dans le processus, ou suite à une décision de sélection. En identifiant les types et le moment de naissance des conflits, il sera alors plus aisé d'identifier les pistes de solution en *prévention* des conflits, et celles relatives au *règlement* de ces derniers.

Le dernier concept théorique que nous allons étudier dans cet essai concerne la prévention et le règlement des conflits par la collaboration et la responsabilisation des acteurs impliqués. À partir des connaissances, de l'expérience passée et par la créativité, ce concept permettra de mettre en valeurs le rôle de la prévention ainsi que l'importance d'encourager l'innovation dans la résolution des conflits.

Nous avons identifié trois variables pour expliquer ce concept. Dans un premier temps, nous allons énumérer des pistes de solution pour favoriser la *prévention* des conflits. Cette variable est essentielle, car elle peut intervenir à différents moments dans le processus de sélection d'équipe, et ainsi tenter d'éviter la détérioration des relations entre les acteurs impliqués. Dans un deuxième temps, nous allons énoncer des pistes de solutions pour encourager le *règlement* des conflits. Cette variable vise à démontrer l'importance du contexte. Les acteurs impliqués, d'un ONS à l'autre, devront faire preuve d'innovation pour utiliser tous les principes, règles et mécanismes de résolution de conflits existants pour trouver une solution qui rencontre les bénéfices habituels, en temps et coûts, des modes de PRD traditionnels. Dans un dernier temps, nous allons discuter des avantages de l'application des principes mentionnés. Le but de cette variable est de démontrer l'importance de trouver des solutions satisfaisantes « gagnant-gagnant » pour tous les acteurs impliqués et ainsi favoriser le « mieux-vivre ensemble ».

Cet essai vise à comprendre et offrir des pistes de solution aux conflits reliés à la sélection d'équipe nationale. Cependant, plusieurs principes pourront certainement être appliqués au sport en général, que ce soit dans le domaine universitaire, provincial, régional ou local.

Chapitre 3

Analyse et Synthèse

Dans ce chapitre, nous allons présenter l'analyse des données relatives à la question de recherche, puis proposer une synthèse de ces éléments afin de répondre à cette question. L'analyse de la recherche permettra de définir, à travers la documentation consultée, les différents principes nécessaires à l'argumentation. Dans la synthèse nous allons décrire les pistes de solutions permettant de vérifier l'hypothèse, c'est-à-dire qu'en appliquant les principes de PRD, tels que la collaboration et la responsabilisation, il est possible de favoriser la *prévention* et le *règlement* des conflits relatifs aux sélections d'équipes tout en améliorant le « *mieux-vivre ensemble* ».

3.1 L'Analyse

Dans l'analyse, nous allons expliquer les principes de PRD sélectionnées tout en décrivant la situation actuelle des modes de règlements des différends dans le droit du sport pour ensuite exposer les étapes et les types de conflits relatifs aux sélections d'équipes sportives nationales.

3.1.1 Les principes de PRD

Dans cette section, nous allons préciser les principes étudiés relatifs aux modes de prévention et de règlement des différends. Nous avons choisi d'étudier les principes de collaboration et de responsabilisation, car ces principes se retrouvent dans tous les modes de PRD. De plus, en décrivant ces principes, il sera possible d'analyser leur application actuelle dans les conflits relatifs aux sélections d'équipes.

3.1.1.1 Collaboration et Responsabilisation

Il est essentiel de définir les principes de collaboration et de responsabilisation pour en faire une étude efficace. La collaboration commande une grande ouverture d'esprit et une véritable volonté à voir un projet, ou un conflit, devenir un but ou une solution commune. Les parties doivent constater que les idées de chacun mises ensemble seront plus constructives que de

travailler chacun de son côté, en mode « compétition », pour tenter de devenir LE meilleur. La collaboration permet de partager et de devenir LES meilleurs. C'est un état d'esprit totalement différent qui est recherché. Quant à la responsabilisation, les parties doivent se sentir concernées. Elles doivent proposer des solutions pour elles-mêmes, prendre le contrôle de leur conflit et ne pas attendre que d'autres le fassent pour elles. Elles doivent devenir des parties intéressées, avec des intérêts à défendre et à réaliser dans un contexte spécifique.

3.1.1.1.1 L'approche collaborative

Que ce soit dans le cadre d'un conflit ou pour la réalisation d'un projet, l'approche collaborative a comme but ultime d'obtenir un résultat « gagnant-gagnant » satisfaisant pour les deux parties. Le but n'est pas de démontrer un rapport de force, mais plutôt de travailler ensemble pour trouver une solution commune au conflit. Le simple fait de collaborer permet aux parties de garder le contrôle de leur différend. Ainsi, la finalité ne sera peut-être pas celle privilégiée au départ, mais les parties trouveront un terrain d'entente satisfaisant sous d'autres aspects. L'approche collaborative peut donc être définie en opposition à l'approche compétitive. Dans une approche compétitive, une partie cherche à se valoriser au détriment de l'autre. Un rapport de force s'installe et les parties travaillent en opposition. La finalité recherchée est alors celle d'un résultat « gagnant-perdant ».

Les parties, dans le cadre d'une approche collaborative, doivent ainsi se placer dans un autre mode de pensée que celui qu'elles utilisent habituellement. Elles doivent ouvrir leur esprit aux idées de l'autre et même, tenter de se positionner à la place de l'autre. Les auteurs Fisher et Ury vont encore plus loin, « Understanding the other side's thinking is not simply a useful activity that will help you solve your problem. Their thinking *is* the problem. »²⁸. Ils ajoutent, « The ability to see the situation as the other side sees it, as difficult as it may be, is one of the most important skills a negotiator can possess. »²⁹. Les parties doivent donc communiquer, même si cette communication a pour conséquence la démonstration des émotions, parfois difficile à gérer, car le résultat de cette communication ouverte peut permettre l'élaboration de

²⁸ Fisher et Ury, *Getting to YES*, *supra* note 23 à la p 22.

²⁹ *Idem* à la p 23.

solutions insoupçonnées par les parties. L'auteur Epstein souligne, « Such delving into extremely sensitive issues can open lines of interpersonal communication where none may have existed before allowing parties to transform and re-characterize the nature of their dispute in order to resolve their differences. It can establish a base for the future relationship between the parties and can help them create empathy for one another. »³⁰.

Cette approche a donc pour but de préserver la relation présente et future. Que ce soit dans le domaine commercial, familial, environnemental ou sportif, les conflits existent, car les parties sont en relation. Cette relation doit habituellement survivre au conflit. Il faut donc tenter de voir le conflit comme un élément transformateur de relation : un temps d'arrêt pour repositionner la relation, un ajustement à effectuer, une amélioration ou une modification à apporter qui sera bénéfique pour les parties, et peut-être même pour d'autres personnes (dans un conflit organisationnel par exemple). Les auteurs Boulle et Kelly ont bien décrit l'importance de cet élément dans un contexte de médiation : « Mediation can preserve or improve relationships by taking into account the real interests of the parties, by providing an accessible and participatory procedure, by modeling constructive negotiation and problem-solving techniques and by humanizing the management of conflict. »³¹. Fisher et Ury en ont même fait un de leur trois critères de négociation : « Any method of negotiation may be fairly judged by three criteria: It should produce a wise agreement if agreement is possible. It should be efficient. And it should improve or at least not damage the relationship between the parties. »³².

Dans le cadre d'une approche collaborative, la confiance est un autre élément essentiel. Que ce soit dans une négociation ou une médiation, les parties doivent avoir confiance en elles-mêmes, tout en faisant confiance à l'autre. Elles doivent favoriser la communication pour permettre de créer de la confiance pour le présent et le futur. Fisher et Ury expliquent, « A

³⁰ Epstein, « Alternative dispute », *supra* note 24 à la p 158.

³¹ Laurence Boulle et Kathleen J. Kelly, *Mediation- Principles, Process, Practice*, Markham, Ontario, Butterworths Canada, 1998 à la p 44.

³² Fisher et Ury, *Getting to YES*, *supra* note 23 à la p 4.

working relationship where trust, understanding, respect, and friendship are built up over time can make each new negotiation smoother and more efficient. »³³.

Les bénéfices à retirer d'une approche collaborative sont de plusieurs ordres, « Joint problem-solving can generate better results for both sides. It saves time and energy by cutting out the posturing. And it usually leads to better working relationships and to mutual benefit in the future. »³⁴. L'auteur Legault mentionne quant à lui, « Intervenir pour l'avenir, pour assurer les relations futures apparaît un autre élément commun caractéristique des modes de règlements des différends. »³⁵.

Négociation raisonnée

La négociation raisonnée a été développée par les auteurs Fisher et Ury dans le cadre du *Harvard Negotiation Project* en 1981, et elle porte aussi le nom de « Négociation sur les intérêts » ou « Negotiation on the merits ». Les auteurs décrivent leur négociation raisonnée en quatre points : « People: Separate the people from the problem; Interests: Focus on interests, not position; Options: Generate a variety of possibilities before deciding what to do; Criteria: Insist that the result be based on some objective standard. »³⁶.

Le but consiste à négocier en mode collaboratif et non compétitif. Les parties se placent du même côté pour trouver une solution. Ils ne le font pas à partir de leur position de départ, mais à partir de leurs intérêts véritables. Tel que le mentionne l'auteur Ury, « It is soft on the people, hard on the problem. Instead of attacking each other, you jointly attack the problem. Instead of glowering across the table, you sit next to each other facing your common problem. In short, you turn face-to-face confrontation into side-by-side-problem-solving. »³⁷. La négociation

³³ *Idem* à la p 19.

³⁴ William Ury, *Getting past NO*, New York, New York, États-Unis, Bantam Books, 1993 à la p 6 [Ury, *Getting past NO*].

³⁵ Legault, *supra* note 27 à la p 22.

³⁶ Fisher et Ury, *Getting to YES*, *supra* note 23 à la p 10.

³⁷ Ury, *Getting past NO*, *supra* note 34 à la p 5.

raisonnée est dans son essence, à l'opposé de la négociation habituellement utilisée dans les conflits, soit la négociation sur position, qui consiste à garder les parties en opposition et à énoncer sa position, tout en tentant de convaincre l'autre qu'elle est la meilleure et qu'il devrait y adhérer.

Les intérêts des parties sont donc au coeur de la négociation raisonnée. Les auteures Chornenki et Hart, définissent ainsi les intérêts, « Interests are the “motivations”, “needs” or “concerns” that lie behind the positions of the parties. An interest is the “why” behind the “what”. Your *position* is what you have decided upon. Your *interest* is what caused you to decide. »³⁸. Tel que le mentionne aussi l'auteur Roberge, « Les intérêts sont les motivations derrière les positions. »³⁹.

Ce mode de PRD fonctionne donc selon un processus de communication. La méthode permet aux parties de s'exprimer librement à tour de rôle, pour ensuite tenter de rallier les intérêts exprimés, en développant des options de solutions. Il faut donc prioriser les intérêts de chacun, et construire une solution. Dans le cadre de cette négociation, la préparation est essentielle. « There is no substitute for effective preparation. The more difficult the negotiation, the more intensive your preparation needs to be. »⁴⁰. Il faut aussi préparer ce que les auteurs appellent la MESORE (meilleure solution de rechange à un accord négocié) et sa PISORE (pire solution de rechange à un accord négocié)⁴¹. Ainsi, la partie connaît ses limites et surtout, sait ce qu'elle va faire si l'accord ne fonctionne pas. Elle est consciente des conséquences à l'avance.

En pratique, ces principes se traduisent par une faculté de grande écoute et de *présence* (physique et mentale). Il faut être prêt à collaborer, mais pas à tout prix. L'auteur Roberge

³⁸ Genevieve Chornenki et Christine E. Hart, *Bypass court- A dispute resolution handbook*, 4th ed., Markham, Ontario, LexisNexis Canada, 2011 à la p 28.

³⁹ Jean-François Roberge, *La justice participative*, Cowansville, Québec, Éditions Yvon Blais-Thomson Reuters, 2011 à la p 230.

⁴⁰ Ury, *Getting past NO*, *supra* note 34 à la p 16.

⁴¹ Roberge, *supra* note 39 à la p 243; Fisher et Ury, *Getting to YES*, *supra* note 23 à la p 97 (les auteurs Fisher Ury utilisent l'appellation BATNA (Best alternative to a negotiated agreement)).

explique à ce sujet, « La partie qui collabore sans exiger la réciprocité de l'autre partie pourrait se retrouver dans une spirale d'exploitation. »⁴². Il ajoute, « La réciprocité se définit comme étant un échange équivalent d'actes, de services, de sentiments entre deux personnes ou deux groupes. »⁴³. Il faut donc envoyer des messages clairs de collaboration, pardonner et risquer si nécessaire, tout en se protégeant⁴⁴.

Médiation

L'approche collaborative est aussi utilisée en médiation. Plusieurs définitions existent de la médiation qui permet de démontrer l'importance de la collaboration. Selon Boulle et Kelly, « Mediation is a decision-making process in which the parties are assisted by a third party, the mediator; the mediator attempts to improve the process of decision-making, through use of a variety of skills and techniques, to assist the parties to reach an outcome to which each of them can assent. »⁴⁵. Selon l'auteur Legault, « La médiation serait donc un processus d'intervention visant à favoriser des rapports harmonieux entre des personnes à la place des rapports conflictuels. Le médiateur intervient sur les relations pour favoriser des relations saines dans un contexte de relations malsaines qui sont à l'origine du rapport conflictuel des personnes impliquées. »⁴⁶. Les auteures Chornenki et Hart précisent, « Mediation is a process in which people involved in a dispute (the parties) meet and work with an outsider (the mediator). The mediator leads the negotiation process and helps the parties work their differences out to mutual satisfaction. »⁴⁷. La médiation est aussi définie comme, « un processus de décision à la suite d'un dialogue et d'une négociation assistée ou facilitée par un tiers neutre et impartial, sans pouvoir

⁴² Roberge, *supra* note 39 à la p 99.

⁴³ *Idem*.

⁴⁴ *Ibid* à la p 96 et suivantes.

⁴⁵ Boulle et Kelly, *supra* note 31 à la p 3.

⁴⁶ Legault, *supra* note 27 à la p 21.

⁴⁷ Chornenki et Hart, *supra* note 38 à la p 67.

décisionnel, librement choisie par les parties en vue de régler une situation problématique de façon amiable et mutuellement acceptable et, idéalement, rétablir ou bonifier la relation. »⁴⁸.

Les principes reliés à la médiation impliquent donc toujours les éléments d'une approche collaborative. Les principes d'écoute et de compréhension mutuelle permettent de distinguer le conflit des personnes, voir le conflit comme un problème commun et satisfaire les intérêts⁴⁹. Les auteurs Boule et Kelly font une énumération exhaustive des principes de la médiation: Conciliation des intérêts, création de valeurs, volontaire et consensuelle, souplesse de la procédure, largement participative, informelle, création de normes, individualisée, centrée sur la personne, orientée vers la relation, concentration sur l'avenir, fondée par les pairs, privée et confidentielle et bien sûr, collaborative⁵⁰.

En effet, dans la médiation, la décision ne sera pas publiée, la procédure est à huit-clos et les parties peuvent s'entendre mutuellement pour garder le silence sur les propos tenus pendant la médiation. Cette confidentialité permet de faciliter la confiance entre les parties et avec le médiateur. Elle évite d'entacher des réputations par son caractère confidentiel et les parties contrôlent l'information qui est mentionnée. La médiation permet de rétablir les relations entre les parties, de plus, elle permet de trouver un certain degré de satisfaction dans la décision au lieu de se voir imposer une décision par un tiers⁵¹.

Les bénéfices d'avoir recours à la médiation pour régler un différend ont été bien identifiés dans la doctrine. L'auteure Wallace les résume ainsi, « Mediation promotes dignity and respect for people's interests, addresses the root cause of conflict, and allows for resolutions that satisfy the interests of all parties. It is efficient, strengthens relationships of trust and respect,

⁴⁸ Roberge, *supra* note 39 à la p 66.

⁴⁹ *Idem* à la p 68.

⁵⁰ Boule et Kelly, *supra* note 31 à la p 39.

⁵¹ Kathleen C. Wallace, « Symposium : Alternative dispute resolution in sports : A proposal for the United States Olympic Committee to incorporate formal mediation within its grievance process » (2005) 16 Marq Sports L Rev 59 à la p 62.

minimizes suffering, and controls unnecessary expenditure of resources. »⁵². Fried et Hiller souligne quant à eux, « The major benefits inherent in the mediation process include expediting resolution time, de-escalating conflict, utilizing an informal process, focusing parties away from personal positions and toward the legal issues, identifying numerous potential solutions, and producing a final agreement that can be structured as a contracts. »⁵³. L'auteur Epstein souligne que la médiation permet de se concentrer sur les besoins des parties, au lieu de se concentrer sur le conflit, pour trouver une solution. Il ne faut pas essayer de déterminer qui a tort et qui a raison, il faut travailler ensemble pour aller de l'avant⁵⁴.

L'approche collaborative, comme principe de PRD, qu'elle soit définie par ses valeurs ou par les modes de PRD utilisés, permet aux parties de régler leur différend pour améliorer leur « mieux-vivre ensemble ».

3.1.1.1.2 La responsabilisation

La responsabilisation (ou *empowerment*) est l'action de se responsabiliser, de prendre les moyens pour être en charge de sa prise de décision, au lieu de se la voir imposer. La responsabilisation est composée de deux concepts principaux : l'internormativité et la réflexivité.

Internormativité

L'internormativité est essentielle à la responsabilisation des acteurs impliqués dans un conflit car ces derniers doivent se servir de toutes les normes disponibles pour élaborer une solution à leur conflit. Selon leurs culture, valeurs, intérêts et besoins, les normes à faire intervenir sont probablement, mais non obligatoirement, juridiques mais aussi culturelles, politiques, religieuses, économiques, environnementales et bien d'autres selon le contexte.

⁵² *Idem* à la p 67.

⁵³ Gil Fried et Michael Hiller, « Alternative dispute Resolution symposium: ADR in Youth and Intercollegiate Athletics » (1997) BYUL Rev 631 à la p 636.

⁵⁴ Epstein, « Alternative dispute », *supra* note 24 à la p 155; Voir aussi Adam Epstein, *Sport law*, Clifton Park, NY, Thomson Delmar Learning, 2003 à la p 260 [Epstein, *Sport law*].

Ce principe est présent dans différents modes de PRD, comme la négociation et la médiation, mais c'est avant tout une façon différente de voir et de régler un conflit. L'auteur Legault a défini le concept de l'internormativité de la façon suivante : « (...) l'internormativité signifie que dans une société donnée, dans un contexte donné, des personnes peuvent se référer à des normativités différentes pour résoudre une situation problématique. »⁵⁵. Il ajoute, « Le concept d'internormativité met en place l'idée que nous disposons d'un réservoir de normativités pour solutionner une situation précise. Les personnes en présence peuvent donc choisir une forme de normativité plutôt qu'une autre. La légitimité de la norme apparaît dès lors par la reconnaissance de celle-ci par les parties pour résoudre le cas. »⁵⁶.

Dans un litige devant les tribunaux, la norme qui est prise en compte est la norme juridique. Les juges vont tenter une interprétation de cette norme selon le contexte des parties. Mais elle demeure la norme de prédilection devant les tribunaux et c'est aussi celle qui est le plus souvent utilisée par les parties pour régler un différend en général. Lorsque la norme juridique est la seule norme qui permet la résolution d'un conflit, les risques sont présents de se retrouver dans une situation de *gagnant-perdant*, ou même *perdant-perdant*. Il y a rarement des situations de *gagnant-gagnant* devant les tribunaux.

Tel que mentionné, ce principe permet aux parties de faire intervenir des normes différentes pour prévenir ou régler un conflit, au lieu de s'en tenir à la norme juridique. La norme juridique est souvent présente, mais les parties vont aussi se référer et utiliser leurs normes culturelles, religieuses ou sociales qui sont reconnues entre eux. Pour cette raison, un même litige peut avoir un nombre illimité de solutions, selon les parties en présence. Boulle et Kelly la décrivent ainsi, « In developing their own norms for settling dispute the parties can determine their own multiple interests, establish their own priorities, and trade off and package a deal in terms of their own business or social judgments and agendas. This is another manifestation of the self-determination principle, or of subjective rather than objective decision-making. »⁵⁷.

⁵⁵ Legault, *supra* note 27 à la p 22.

⁵⁶ *Idem* à la p 23.

⁵⁷ Boulle et Kelly, *supra* note 31 à la p 42.

Tel que le suggère l'auteur Legault, « Les modes de règlements des différends permettent aux personnes de définir leur solution juste en créant pour elles cette justice contextuée. »⁵⁸. Il ajoute, « Les modes alternatifs sont inscrits dans la communauté et pour la communauté. »⁵⁹. Cependant, les acteurs impliqués ne saisissent pas toujours cette possibilité dans le règlement de leur conflit. L'auteure Lalonde souligne, « Bien que les pratiques en PRD permettent que le conflit soit élargi à ses enjeux relationnels et se conjugue dans sa gestion à des modes communicationnels parfois sophistiqués, le silence du discours à l'égard de l'internormativité au sens large, qu'elle soit sociale ou juridique, laisse présumer qu'il n'en est pas tenu compte dans le processus, sinon en regard des notions d'intérêts et de besoins du "discours communicationnel" qui ne peut être une fin en soi. »⁶⁰.

Réflexivité

Un autre concept compris dans la responsabilisation est celui de la réflexivité. Ce concept permet aux parties impliquées de réfléchir sur la situation conflictuelle pour trouver une solution. Chaque conflit possède ses paramètres et ses défis qui font intervenir des valeurs, des besoins et des intérêts différents. La réflexivité vise à permettre l'intervention de ses différentes valeurs et intérêts dans le processus ainsi que dans l'élaboration de la résolution du conflit. L'auteure Lalonde la définit comme un « accroissement de la participation citoyenne »⁶¹. Par ce principe, les citoyens sont appelés à participer à la construction, l'interprétation et l'application d'une loi. L'auteure Lalonde nomme ce type de loi, « loi à exigence de réflexivité ». Ainsi, le monde vécu peut modeler et adapter cette loi selon le contexte. La contextualisation devient alors essentielle, et les citoyens peuvent faire appel à l'internormativité pour créer des mécanismes selon leurs besoins et valeurs. Cependant, faute de réflexivité, ces « lois à exigence réflexive » deviennent

⁵⁸ Legault, *supra* note 27 à la p 25.

⁵⁹ *Idem* à la p 10.

⁶⁰ Louise Lalonde, « Les modes de PRD, vers une nouvelle conception de la justice? » (2003) RPRD vol 1 no 2 Éditions Yvon Blais à la p 21 [Lalonde, « Modes de PRD »].

⁶¹ Louise Lalonde, « La parole des citoyens interpellés par les lois à exigences de réflexivité, quel(s) usage(s) et quelle(s) parole(s)? » (2008) dans dirs. V. Fortier et S. Lebel-Grenier, *La parole et le droit*, les éditions Revue de droit de l'Université de Sherbrooke à la p 14 [Lalonde, « Parole des citoyens »].

inappropriées et inopérantes. Sans contextualisation, la finalité recherchée est inexistante. Les conséquences peuvent alors être importantes s'il n'est pas possible d'appliquer la norme dans le contexte.

Plusieurs auteurs ont mentionné que le principe de responsabilisation passait par la réflexivité dans les modes de PRD. L'auteure Lalonde indique, « Les modes de PRD ont ceci de particulier qu'ils permettent d'élargir la notion de conflit au-delà de sa traduction en termes de droit et en autorisent la contextualisation, intégrant les composantes du conflit qui le relie au monde vécu et au pluralisme normatif qui le compose. »⁶². L'auteur Roberge ajoute, « Le citoyen semble aujourd'hui exprimer des besoins de participation et d'implication dans le développement du contenu normatif pour qu'il soit plus adapté aux relations concrètes qu'il vit tous les jours. »⁶³. Les auteurs Boulle et Kelly quant à eux soulignent, « Direct party participation in mediation is justified in terms of promotion of responsibility for choices and the dignity of individuals. It assumes that the parties themselves can make better decisions about their interests than outsiders, such as judges or arbitrators, and that if they perceive themselves to 'own' the process they will be more supportive of the outcome. »⁶⁴.

Un bon exemple d'application de responsabilisation, est celui décrit par Eric Galton dans le *Dispute resolution Journal*. Une étude a été effectuée auprès d'une équipe de football collégiale américaine, pour déterminer le degré de satisfaction des personnes concernant une nouvelle approche de règlement des conflits. Le mode de PRD privilégié était celui de la médiation, avec la particularité que le médiateur était un coéquipier. Dans le cadre de l'étude, des formations ont été données, et les types de conflits pouvant se régler de cette façon ont été déterminés par les entraîneurs. Il a été conclu que cette méthode a permis aux athlètes de se responsabiliser, de mettre l'accent sur les principes d'écoute, et d'apprendre à se projeter à la place des autres. De bonnes qualités à développer comme individu, mais qui peuvent aussi servir sur le terrain⁶⁵.

⁶² Lalonde, « Modes de PRD », *supra* note 60 à la p 27.

⁶³ Roberge, *supra* note 39 à la p 29.

⁶⁴ Boulle et Kelly, *supra* note 31 à la p 41.

⁶⁵ Eric Galton, « Mediation Programs for collegiate sports teams » (1998) *Dispute resolution Journal* à la p 37.

Cette section nous a permis de présenter les deux principes fondamentaux qui sont présents dans plusieurs modes de PRD, en particulier dans la négociation et la médiation, soit l'approche collaborative et la responsabilisation. Ces deux principes sont pour nous des éléments incontournables de la prévention et du règlement des différends. Dans la prochaine section, la situation actuelle des principes et modes de PRD en droit du sport, et en particulier dans le processus de sélection d'équipes sportives, sera analysée.

3.1.1.2 La situation actuelle du règlement des différends dans le droit du sport

Le droit du sport est grandement inspiré du droit administratif, et la sélection d'équipe nationale est effectuée par des organisations administratives. Il est donc important d'analyser ce contexte pour comprendre les raisons des choix de modes de PRD utilisés présentement.

3.1.1.2.1 Le droit administratif et le sport

Le sport amateur, ou fédéré, canadien est un système pyramidal dont les différentes composantes dépendent les unes des autres. À la base, il y a les participants qui font partie d'un club ou d'une association sportive spécifique, reliée à un sport précis. Ensuite, ces clubs et associations doivent respecter les normes d'une fédération provinciale. Ces fédérations sont elles-mêmes soumises aux règles des associations nationales, ou à un ONS, qui sont régis par les fédérations internationales. À cette énumération s'ajoutent certaines organisations sportives comme le Comité international olympique (CIO) ou la Fédération des jeux du Commonwealth. Dans le cas du CIO, les présidents des fédérations internationales responsables d'un sport olympique font partie du CIO. Ce système sportif pyramidal n'est pas unique au Canada, c'est la façon dont le domaine du sport est organisé mondialement⁶⁶.

Tous les sports sont organisés de cette façon et les ONS ont plein pouvoir pour gérer leur fonctionnement selon leur propre culture. Ils rédigent les chartes, règlements internes, directives

⁶⁶ Voir Buy, *supra* note 1 à la p 31 (« Le sport est en effet organisé selon un modèle pyramidal, les associations et les clubs obéissant à leurs fédérations nationales et ces dernières se soumettant à une fédération internationale elle-même partiellement assujettie au CIO. »).

et créent leur propre comité d'appel interne. Il est à noter que les ONS n'ont pas les mêmes règles de gouvernance d'un sport à l'autre. Tel que le mentionnent les auteures Findlay et Corbett, « The vast majority of Canadian sport organizations and clubs are “private tribunals”. They are not statutorily-based and as such, they are autonomous and self-governing associations. They have the power to make rules and regulations that affect people- specifically, their members and participants in their sporting activities »⁶⁷.

Pour cette raison, les tribunaux sont réticents à intervenir, dans les affaires internes des organisations de sport. Les principes généraux relatifs à l'intervention des tribunaux ont été édictés par Lord Denning dans la décision *Lee v. Showmen's Guild of Great Britain* en 1952⁶⁸. Les auteures Findlay and Corbett en résument l'essence : “Lord Denning’s decision in Lee (...) precipitated a radical change in this “hands-off” approach. The Court of Appeal in the *Lee* case unanimously held that it had the jurisdiction to review any decision of an organization (in this case, a trade union) that involved a question of law, including any question of interpretation of the association’s constitution. »⁶⁹. Au Canada, la décision de *Lee* est considérée comme le point de départ du droit administratif en matière de sport. Dans cette décision, Lord Denning a identifié quatre grands principes à respecter. Premièrement, il considère que c'est le droit contractuel qui crée le lien entre l'association et ses membres. Ce droit découlant de la charte de l'association par la description des droits, privilèges et obligations des membres. Deuxièmement, il considère que la Cour peut intervenir dans une décision touchant l'interprétation des règles d'une association, et non seulement sur la validité de la décision. Troisièmement, il distingue les types d'association : celles ayant un effet sur la personne et celle qui n'a aucun impact économique sur la personne. Dernièrement, il affirme que les règles de justice naturelle doivent être présentes dans toutes les décisions de l'association, et que la Cour doit intervenir lorsque ces règles ne sont pas appliquées correctement.

⁶⁷ Findlay et Corbett, «Principles underlying », *supra* note 26 à la p 109.

⁶⁸ *Lee v. Showmen's Guild of Great Britain*, [1952] 1 All ER 1175; [1952] QB 329 CA.

⁶⁹ Findlay et Corbett, «Principles underlying », *supra* note 26 à la p 110; Voir aussi Corbett, *Legal issues*, *supra* note 21 à la p 50.

Cependant, au Canada, même si ces grands principes sont intégrés dans les institutions sportives, il demeure que le degré de précision des documents règlementaires, leur application dans un contexte spécifique et leur interprétation, reste un problème porteur de conflits potentiels⁷⁰. Tel que l'indiquent les auteures Findlay et Corbett, « (...) while the principles from the *Lee* decision are an integral part of the Canadian jurisprudence arising from sports disputes, the application of these principles and their resultant effect have not been well-articulated in the sport context. »⁷¹.

Les organisations de sport, pour diverses raisons, ont tendance à utiliser des modèles existants pour rédiger leurs documents ou procédures internes. Findlay et Corbett ont d'ailleurs constaté, « Bylaws tend to be based upon generic templates designed to accommodate a wide range of general interest associations, and are often ill-suited to the particular needs of a sport governing body overseeing the competitive activities of high performance athletes. »⁷². Les auteures soulignent, « Typically, sport organizations pay too little attention to their governing documents and only realize their importance when the deficiencies in these documents land them squarely in the middle of a dispute with a member, such as an athlete. »⁷³. La contextualisation semble donc être déficiente. Les auteures confirment par ailleurs, « The courts are very reluctant to interfere with the internal matters of private tribunals, and will not rewrite the governing documents and policies of private organizations. »⁷⁴.

Plusieurs auteurs se sont prononcés sur la réticence de la Cour à intervenir dans les affaires des organisations sportives. Trois raisons principales ont été identifiées par l'auteure Corbett pour démontrer que la Cour n'est pas le meilleur forum pour régler les conflits en

⁷⁰ Findlay et Corbett, «Principles underlying », *supra* note 26 à la p 111.

⁷¹ *Idem* à la p 113.

⁷² *Ibid* à la p 115.

⁷³ Hilary Findlay et Rachel Corbett, «The rights of athletes, coaches and participants in sport» 2000 à la p 4 <http://www.sportlaw.ca/wp-content/uploads/2011/03/a-Procedural-fairness-Chapter-from-Sports-Fitness-and-the-Law-North-American-Perspectives-by-Canadian-Scholars-Press-2001.pdf> [Findlay et Corbett, «Rights of athletes»].

⁷⁴ *Idem* à la p 5.

matière de sport. Premièrement, la majorité des conflits sont relatifs à une situation de fait plus qu'à une situation de droit. Deuxièmement, les conflits en matière de sport doivent être décidés rapidement et dans de courts délais et troisièmement, il existe plusieurs relations interpersonnelles dans le sport amateur canadien. Le système judiciaire n'est pas le meilleur mode de résolution de conflit permettant la préservation des relations interpersonnelles, autant professionnelles que personnelles⁷⁵. L'auteur Barnes ajoute, « Courts are reluctant to exercise jurisdiction over decision-making of domestic bodies and will refrain from serving as courts of appeal on the merits of decisions, especially where officers have made an honest attempt to resolve technical matters falling within their expertise or discretion. Remedies are, however, available in the event of “*injustice manifeste et flagrante*”, as where an association exceeds its powers or expels a member through an unfair procedure. »⁷⁶.

Dans la jurisprudence, la Cour a entendu quelques litiges à ce sujet. Dans *McCaig v. Canadian Yachting Association*⁷⁷, la cour a reconnu sa juridiction pour corriger une erreur d'écriture, mais a refusé de réécrire la politique de sélection. L'auteure Findlay mentionne que le même principe a été réitéré en arbitrage dans *Roberge v. Judo Canada*, lorsque les arbitres ont refusé de réécrire la politique de sélection même si son interprétation ne donnait pas les résultats escomptés⁷⁸.

Tous ces auteurs décrivent la situation au Canada, mais la situation est la même ailleurs dans le monde. Aux États-Unis, les auteurs Fried et Hiller mentionnent, « Historically, courts have been reluctant to intervene in amateur sports organization disputes, thereby requiring athletes to exhaust internal procedures prior to seeking judicial relief. »⁷⁹. Simon Gardiner mentionne qu'au Royaume-Uni, « The reluctance of the courts to judicially review sporting

⁷⁵ Corbett, *Legal issues*, *supra* note 21 à la p 144.

⁷⁶ Barnes, *supra* note 4 à la p 69.

⁷⁷ *McCaig v. Canadian Yachting Association*, unreported decision, no. CI96-01-96624 (Man. Q.B. April 24, 1996).

⁷⁸ Hilary A. Findlay, «Symposium: Alternative dispute resolution in sports: rules of a sport-specific arbitration process as an instrument of policy making» (2005) 16 Marq Sports L Rev 73 à la p 82 [Findlay, «Symposium»].

⁷⁹ Fried et Hiller, *supra* note 53 à la p 640.

bodies' internal rule-based decisions perhaps indicates the contrary view that sports should govern themselves and are separate from the law of the land. Law's increased intervention in sport in recent years provides a mix of legal and quasi-legal regulation. »⁸⁰.

La Cour n'étant pas le meilleur forum pour régler les conflits reliés au sport, le domaine sportif utilise un mode de PRD plus approprié pour régler ses différends : l'arbitrage.

3.1.1.2.2 L'arbitrage : un mode de PRD privilégié dans les conflits reliés au sport

L'arbitrage a été défini par plusieurs auteurs. « L'arbitrage est un processus de règlement des différends où un arbitre tranche le différend conformément à la convention d'arbitrage intervenue entre les parties. »⁸¹. Les auteurs Chornenki et Hart mentionnent, « It is a private dispute resolution process where a person chosen by or for the parties (the "arbitrator") performs a judicial function. The arbitrator's mandate is to listen to and review presentations from the parties and to issue a legally binding decision in favour of one or the other based on those presentations. »⁸². Elles ajoutent, « In the right hands, arbitration takes people to a final solution more directly and more assuredly than any other method, including everybody's favorite, mediation. Arbitration has momentum and moves towards a legally enforceable outcome with a minimum of outside interference. We tend to think of it as an impass-breaking mechanism when consensual methods fail or are unsuitable. »⁸³.

L'arbitrage offre plusieurs avantages aux parties en quête d'un règlement de leur conflit relié au sport. Les avantages de temps, coûts, expertise et indépendance de l'arbitre ainsi que de l'obtention d'une décision prise dans un processus qui tient compte de la spécificité du sport, sont indéniables.⁸⁴. « The advantages of independent arbitration of sport disputes (...) have typically been identified as the ability to obtain a timely hearing, lower overall costs than

⁸⁰ Gardiner et al., *supra* note 7 à la p 74.

⁸¹ Roberge, *supra* note 39 à la p 75.

⁸² Chornenki et Hart, *supra* note 38 à la p 199.

⁸³ *Idem*.

⁸⁴ Corbett, *Legal issues*, *supra* note 21 à la p 220.

litigation, the ability to have the decision made by an independent expert familiar with sports issues, and, in general, a dispute resolution process that is more sensitive to sport needs. »⁸⁵. L'auteur Epstein confirme, « Arbitration is the more often used form of ADR to resolve conflict in sports. Arbitration involves submitting of a dispute to a neutral decision maker (an arbitrator) for a final resolution of a disagreement. »⁸⁶. L'auteur Gardiner ajoute en terminant, « Arbitration is often regarded as being preferable to litigation, in terms of speed, cost, adaptability and the ability to command high levels of expertise and consistency of outcome where cases are considered by a relatively small group of specialist arbitrators rather than case-by-case consideration by non-specialist judges. »⁸⁷.

Par ailleurs, les arbitres doivent être sensibles au caractère particulier des conflits relatifs au domaine du sport. À titre d'exemple, ils doivent prendre en considération le temps requis pour entendre et rendre une décision dans un délai précis, le déséquilibre du rapport de force entre les athlètes et les représentants de l'ONS, les décisions déjà rendues dans des matières semblables et la situation particulière des parties affectées, surtout dans le cas d'un conflit de sélection. De plus, les parties se retrouvent souvent dans différents endroits au Canada, ou dans le monde, et l'utilisation de la technologie est alors requise. Sans compter la disponibilité des pièces et documents nécessaires à la résolution du litige et le fait que les athlètes ne sont pas familiers avec l'arbitrage, et qu'ils n'ont pas les moyens de consulter un avocat sont autant de caractéristiques spécifiques aux arbitrages dans le domaine sportif⁸⁸.

Les pouvoirs de l'arbitre, en particulier concernant les sélections d'équipes, sont aussi bien définis dans la doctrine et la jurisprudence. Ces pouvoirs comportent d'ailleurs le même degré de réticence que ceux que l'on retrouve avec la Cour. Les auteures Findlay et Corbett soulignent, "Several cases among the 30 that were reviewed involved adjudicators being asked to rewrite a selection policy in order to give it its intended meaning, or to substitute their own

⁸⁵ Findlay, «Symposium», *supra* note 78 à la p 177.

⁸⁶ Epstein, *Sport law*, *supra* note 54 à la p 261.

⁸⁷ Gardiner et al., *supra* note 7 à la p 138.

⁸⁸ Findlay, «Symposium», *supra* note 78 à la p 76.

selection decision when the selection formula did not work as intended.” Elles ajoutent, « It is not the adjudicator’s role to fix drafting errors where there is no issue of interpretation- courts must give plain meaning to the words as written, even when they produce an unintended result. »⁸⁹.

Dans la jurisprudence arbitrale concernant les conflits reliés aux sélections d’équipes, le même principe que celui retenu par la Cour est appliqué. Le rôle de l’arbitre n’est pas de réécrire les politiques internes d’une ONS, ni de se substituer au comité de sélection. Le rôle de l’arbitre consiste plutôt à vérifier si les principes de justice naturelle ont été respectés. L’arbitre Richard W. Pound a rendu une décision de principe à cet effet dans l’affaire *Blais c WTF Taekwondo Association of Canada* en 2003, « Il n’est pas, cependant, dans la portée des pouvoirs d’un arbitre de réécrire ou de re-dessiner un processus de sélection qui a été développé par des experts à l’intérieur de ce sport (incluant les entraîneurs), approuvé par ses autorités constituantes et validées par le COC aux fins de la sélection de l’équipe. »⁹⁰. Ce principe a été réitéré et détaillé en 2004 par l’arbitre Picher dans l’affaire *Dionne et Association cycliste canadienne*, « Le rôle d’un conseil d’arbitrage n’est pas de substituer son propre jugement à celui des experts d’un sport donné concernant la question de la sélection d’une équipe et les forces et les faiblesses présumées des athlètes qui désirent être intégrés à l’équipe olympique canadienne. »⁹¹. L’arbitre explique, « Le but de l’arbitrage consiste à s’assurer que le processus des sélections de l’équipe a été appliqué d’une manière manifestement juste et exempte de mauvaise foi, d’arbitraire ou de discrimination. Si le processus satisfait ses critères, les décisions du Comité de sélection fondées sur l’expérience de ses membres ne doivent pas être remises en questions. »⁹². L’arbitre Pound a récemment dû répéter ce principe dans l’affaire *Shaw et Cycling Canada Cyclisme (CCC)*, dans laquelle il mentionne, « Il est également bien établi que le rôle de l’arbitre n’est pas de tirer une

⁸⁹ Findlay et Corbett, «Principles underlying », *supra* note 26 à la p 116.

⁹⁰ *Pascale Blais c WTF Taekwondo Association of Canada*, (2003) 03-0016 (arbitre : Richard W. Pound) à la p 5 [Blais].

⁹¹ *Charles Dionne et Association cycliste canadienne*, (2004) 04-0019 (arbitre : Michel G. Picher) à la p 6.

⁹² *Idem* à la p 7; Voir aussi *Joseph Veloce et Association canadienne de cyclisme (CCC)*, (2012) CRDSC/SDRCC 12-0182 (arbitre : Stephen L. Drymer) à la p 13 [Veloce].

conclusion personnelle sur le fond d'une décision particulière (la sélection de l'équipe), mais d'évaluer si la décision portée en appel était raisonnable et a été prise en conformité avec le processus applicable. La norme à appliquer est celle de la raisonnable, qui n'est pas nécessairement la même que celle du bien-fondé. Le décideur n'est pas tenu de démontrer qu'une décision est fondée, mais seulement qu'elle était raisonnable dans les circonstances, qu'elle peut résister à un examen poussé et qu'elle se situe dans une fourchette d'issues plausibles. »⁹³. Ce principe a été mentionné à travers les années, de diverses façons, dans plusieurs autres décisions reliées aux sélections d'équipes⁹⁴.

De plus, considérant le caractère particulier des conflits reliés aux sélections d'équipes, le *Code canadien de règlement des différends sportifs*⁹⁵ prévoit un renversement du fardeau de la preuve à son article 6.7 lors d'arbitrage.

6.7 Fardeau de la preuve lors de différends sur la sélection d'équipe

Lorsqu'un athlète est impliqué à titre de Demandeur dans une procédure pour régler un différend en matière de sélection d'équipe, le fardeau de la preuve repose sur l'Intimé qui aura à démontrer que les critères ont été établis de façon appropriée et que la décision de sélection a été rendue en conformité avec ces critères. Une fois cela établi, le fardeau de la preuve est transféré au Demandeur qui aura à démontrer qu'il aurait dû être sélectionné selon les critères approuvés. Chaque fardeau sera déterminé selon la balance des probabilités.

⁹³ *Rhea-Christie Shaw et Cycling Canada Cyclisme (CCC)*, (2012) CRDSC/SDRCC 12-0181, (arbitre : Richard W. Pound) à la p 13.

⁹⁴ Voir par ex *David Zilberman c Association canadienne de lutte amateur*, (2003) (arbitre : Bernard A. Roy); *Dominique Vallée et Association Canadienne de Yachting et le Comité Olympique Canadien*, (2004) SDRCC 04-0002 (arbitre : Stephen L. Drymer) [Vallée]; *Canadian amateur Boxing Association and Canadian Olympic Committee*, (2004) 04-003 (arbitre: Michel Picher) [*Canadian amateur boxing*]; *Michel Larue et Bowls Canada Boulingrin*, (2004) 04-0012 (arbitre : Paule Gauthier); *Vincent Gagnon et Racquetball Canada*, (2004) 04-0016 (arbitre : Patrice M. Brunet) [Gagnon]; *Dax Adam et Canada Hippique*, (2004) (arbitre: Tricia C.M. Smith); *Strasser*, supra note 14; *Brayden McDougall et Association cycliste Canadienne*, (2008) CRDSC/SDRCC 08-0084 (arbitre : Stewart McInnes); *Megan Poss et Synchro Canada*, (2008) (arbitre : Michel G. Picher) [Poss]; *Lee Barich, Drew Gildner et Canoe-Kayak Canada*, (2011) CRDSC/SDRCC 11-0153 (arbitre: Graeme Mew) [Barich]; *Lanni Marchant et Krista DuChene c. Athlétisme Canada (AC)*, (2012) CRDSC/SDRCC 12-0178 (arbitre : Graeme Mew); *Veloce*, supra note 92.

⁹⁵ *Code canadien de règlement des différends sportifs*, supra note 12.

L'auteure Corbett mentionne alors, « (...) the onus of proof is reversed, and rather than the appellant athlete having to prove that an error was made, the respondent organization has the onus of proof to show that an error was not made. »⁹⁶. Ce principe a été réitéré à plusieurs reprises dans la jurisprudence⁹⁷. Dans *Poss et Synchro Canada*, l'arbitre mentionne « Une telle imposition du fardeau de la preuve a pour corollaire au moins deux avantages qui ne doivent pas être ignorés. Premièrement, cela facilite le processus de l'audience d'arbitrage, en évitant à l'athlète de prendre la parole en premier et de présenter des éléments de preuve hypothétiques, dont une bonne partie pourront s'avérer non pertinents, en attendant de connaître les arguments de l'ONS. Deuxièmement, si les ONS savent que dans un différend concernant la sélection d'une équipe soumis au CRDSC, elles devront assumer le fardeau de la preuve, cela les encouragera de toute évidence à prendre soin d'établir des processus et critères équitables pour la sélection des équipes, de s'assurer qu'ils sont observés strictement et, enfin, de documenter soigneusement le processus décisionnel. »⁹⁸.

L'arbitrage est donc le mode de PRD privilégié en matière de sport, grâce à ses nombreux avantages, mais l'intervention de l'arbitre demeure bien encadrée dans sa capacité à intervenir dans les conflits, tout comme pour la Cour. L'arbitre ne va intervenir que lorsque les règles de justice naturelle n'ont pas été respectées par l'ONS.

3.1.1.2.3 Les politiques d'appel des ONS et la justice naturelle

Les ONS ont le pouvoir d'édicter plusieurs types de normes pour régulariser le sport dont ils sont responsables. Au Canada, tel que mentionné précédemment, l'ONS doit prévoir un

⁹⁶ Rachel Corbett, « It is an Olympic year: What coaches need to know about selection disputes », (2008) Coaches Plan 46 à la p 47 [Corbett, « Olympic year »].

⁹⁷ Voir par ex *Penny Rowland et Canada Hippique*, (2007) CRDSC/SDRCC 07-0059 (arbitre : Ross C. Dumoulin); *Yuri Movshovich et Fédération de tir du Canada*, (2007) CRDSC/SDRCC 07-0061 (arbitre : Ross C. Dumoulin) [Movshovich]; *Mayer de l'arbitre Drymer*, supra note 14; *Nicole Forrester et Athlétisme Canada*, (2010) (arbitre : James W. Hedley) [Forrester]; *Hao Li et Badminton Alberta*, (2011) CRDSC/SDRCC 11-0140 (arbitre : Stephen L. Drymer) [Li].

⁹⁸ *Poss*, supra note 94 à la p 25.

mécanisme interne qui permet à un membre, souvent un athlète, de contester ses décisions. L'auteure Findlay mentionne d'ailleurs à cet effet, « In Canada, every national sport organization receiving federal funding must have an appeal policy as well as a provision for independent arbitration of those disputes that have exhausted the internal appeal mechanisms of the organization but which continue to be contentious. »⁹⁹.

Dans l'élaboration de leur politique d'appel, les ONS ont deux règles de justice naturelle à respecter. La première règle exige qu'une personne ne soit pas juge et partie dans la même cause, et la deuxième est celle relative au droit d'être entendu. Ces règles sont présentes au Canada mais se retrouvent aussi dans toutes les instances sportives à travers le monde¹⁰⁰. L'auteure Corbett commente l'importance du respect des règles de justice naturelle, « The sport organization that fails to proceed fairly will ultimately find itself in the middle of a nasty dispute that may end in either an arbitration hearing or a courtroom. »¹⁰¹.

Une personne ne peut être juge et partie dans une même cause

Pour respecter cette règle, les membres du comité d'appel d'un ONS ne doivent pas avoir d'intérêt avec la décision à évaluer ni prendre une décision qui peut paraître biaisée. Le comité d'appel interne est donc un acteur important dans le processus de contestation. Il doit respecter plusieurs obligations et travailler dans des conditions parfois difficiles. Certains ONS ont peu, ou pas, de personnel administratif leur permettant de respecter complètement leurs obligations. L'auteur Jodoin indique à cet effet, « Canadian NSOs are most often small close knit bodies in which one person plays multiple roles. »¹⁰².

⁹⁹ Findlay, «Symposium», *supra* note 78 à la p 83.

¹⁰⁰ Gardiner et al., *supra* note 7 à la p 127 (« There are two main rules of natural justice: the rule against bias (nemo iudex in sua causa) and the right to a fair hearing (audi alteram partem). »).

¹⁰¹ Corbett, *Legal issues*, *supra* note 21 à la p 53.

¹⁰² Anik L. Jodoin, «The Sport Dispute Resolution Centre of Canada: An Innovative Development in Canadian Amateur Sport» (2005) 15 J Legal Aspects Of Sport 295 à la p 306.

Dans l'affaire *D'Alessio et Canoe Kayak Canada*, l'arbitre propose d'ailleurs une option pour aider les ONS à respecter leurs obligations, « (...) il est également nécessaire de maintenir une intégrité et une transparence du processus d'appel. Quiconque participe en qualité d'administrateur doit veiller à s'en tenir à son rôle de soutien administratif et à ne pas franchir la limite ne participant activement aux délibérations ou en influant directement ou indirectement sur les délibérations. »¹⁰³. De plus, dans la hiérarchie des ONS, il faudrait s'assurer que les membres du comité exécutif ne puissent siéger sur le comité d'appel¹⁰⁴.

Le comité d'appel doit donc entendre les deux parties et prendre une décision qui ne sera pas biaisée. À cet égard, l'auteure Corbett a identifié plusieurs catégories de biais présents dans des litiges sportifs canadiens : les biais dus à une relation personnelle, les biais informationnels, les biais d'attitude, les biais institutionnels ainsi que les biais opérationnels¹⁰⁵.

La Cour suprême du Canada a d'ailleurs confirmé ce concept dans *Lakeside Colony of Hutterian Brethren v. Hofer*, « The member who is to be expelled must also be given an opportunity to respond to the allegations (...) an unbiased tribunal is one of the central requirements of natural justice. »¹⁰⁶.

Le droit d'être entendu

Le droit d'être entendu signifie que les parties affectées par une décision doivent être informés des procédures en cours dans un délai raisonnable, et avoir le temps de se préparer adéquatement pour l'audience. Ce droit signifie que les personnes concernées peuvent contre-interroger et apporter leurs propres preuves¹⁰⁷. L'auteur Barnes décrit ainsi les critères à

¹⁰³ *Jillian D'Alessio et Canoe Kayak Canada*, (2010) CRDSC/SDRCC 10-0126 (arbitre : Richard H. McLaren) à la p 21.

¹⁰⁴ *Beaudet*, *supra* note 14.

¹⁰⁵ Corbett, *Legal issues*, *supra* note 21 à la p 60; Voir aussi Findlay et Corbett, «Rights of athletes », *supra* note 73 aux pp 6-12.

¹⁰⁶ *Lakeside Colony of Hutterian Brethren v. Hofer*, [1992] 3 SCR 165.

¹⁰⁷ Corbett, *Legal issues*, *supra* note 21 à la p 53; Voir aussi Findlay et Corbett, «Rights of athletes », *supra* note 73 aux pp 6-12.

respecter, “Typical requirements are: adequate notice of the hearing and of the facts and offence alleged; adequate preparation time so that decisions are not taken with indecent haste; a disinterested deciding body; a fair hearing allowing presentations from both sides and the opportunity to rebut allegations; a decision based on the evidence heard; and some opportunity for independent review of the decision. »¹⁰⁸.

Cette règle doit avoir une interprétation particulière dans les cas de conflits de sélection d'équipe. Ces conflits impliquent toujours plusieurs personnes, car il y a un nombre maximum d'athlètes qui peuvent participer à un évènement, et si une partie conteste sa non-sélection et qu'elle gagne, il y a automatiquement une conséquence négative pour une autre partie affectée par cette décision. Pour cette raison, il est primordial de faire entendre toutes les parties affectées dans un conflit de sélection, car rien n'empêche la partie, maintenant non sélectionnée, de faire un appel de non-sélection à son tour¹⁰⁹.

Dans la jurisprudence, les arbitres ont interprété à plusieurs reprises ce principe de justice naturelle et ont confirmé que toutes les parties intéressées doivent être identifiées rapidement et qu'une décision ne peut être rendue contre un athlète sélectionné s'il n'a pu participer aux procédures d'arbitrage¹¹⁰. Il est donc essentiel de favoriser une bonne communication et s'assurer d'informer toutes les parties intéressées à un conflit.

Cette section nous a permis de définir les principes de PRD ainsi que de résumer la situation actuelle des PRD relative à la gestion des conflits concernant les sélections d'équipes. Il est maintenant important de définir les différentes étapes du processus de sélection pour mieux comprendre l'origine des conflits.

¹⁰⁸ Barnes, *supra* note 4 à la p 80.

¹⁰⁹ Findlay et Corbett, «Principles underlying », *supra* note 26 aux pp 117-118; Voir aussi Corbett, *Legal issues*, *supra* note 21 à la p 67.

¹¹⁰ Voir par ex *Annamay Pierse, Gord Weldman et Doug Wake c Natation/Swimming Canada*, (2002) (arbitre : Michel G. Picher); *Gagnon*, *supra* note 94; *Li*, *supra* note 97.

3.1.2 Les conflits relatifs aux sélections d'équipes sportives

Dans cette section, nous passons en revue les différentes étapes du processus de sélection d'équipe pour ainsi classifier les types de conflits qui en découlent. Cette analyse nous permettra de mieux cibler le fondement des conflits ainsi que leur étendue pour les acteurs impliqués.

3.1.2.1 Définition des étapes du processus de sélection d'équipe

Dans le processus de sélection d'équipe, il existe trois grandes étapes importantes : l'élaboration des critères, leur divulgation aux athlètes ainsi que la décision de sélection.

3.1.2.1.1 Première étape : L'élaboration des critères de sélection

L'ONS doit élaborer des critères de sélection et, selon l'évènement sportif, d'autres parties peuvent aussi être impliquées dans la rédaction des critères ou des standards à atteindre. Pour les JO, le Comité olympique canadien (COC) est une des parties concernées.

Le COC est un acteur important à cette étape du processus de sélection pour la participation des athlètes aux JO. Selon article 31.3 de la Charte olympique¹¹¹, ce dernier est l'organisme désigné pour « développer et protéger le Mouvement olympique » au Canada. Il est le seul organisme autorisé à choisir les athlètes qui représenteront le Canada aux JO¹¹². Il travaille en collaboration avec les ONS pour élaborer les critères de sélection dans les différentes disciplines. L'élaboration des critères de sélection pour les JO, effectuée par le COC et l'ONS, devient alors un contrat entre l'ONS et le COC, et il ne peut être modifié unilatéralement afin d'éviter les conséquences négatives pour les athlètes¹¹³.

¹¹¹ *Charte Olympique*, Comité Internationale Olympique, édité en Juillet 2011.

¹¹² Il arrive parfois que les standards du COC soient plus restrictifs que ceux des fédérations internationales. Par exemple, pour les JO d'Athènes en 2004, le COC exigeait que les ONS développent des critères qui permettent aux athlètes qualifiés de terminer dans les douze premiers au monde. Même si les critères de la fédération internationale et ceux de l'ONS étaient respectés, il fallait que les athlètes puissent satisfaire le critère des « douze premiers » pour être sélectionnés.

¹¹³ Voir par ex *Badminton Canada et Comité olympique canadien*, (2004) (arbitre : Richard H. McLaren); *Blais, supra* note 90; *Fédération de tir du Canada et le Comité Olympique Canadien*, (2004) 04-0029 (arbitre : John P.

Pour favoriser une meilleure élaboration des critères de sélection, le CRDSC propose aux ONS une rédaction en quatre étapes afin d'éviter les conflits. Premièrement, le Centre suggère de rechercher toutes les informations pertinentes relatives à la sélection d'un évènement spécifique (organisations impliquées, délais à respecter, critères de performance, etc.), pour ainsi s'assurer d'obtenir un portrait global de la situation. Deuxièmement, les ONS devraient développer les politiques de sélection en définissant les objectifs à réaliser, et en demandant l'avis des experts, entraîneurs, administrateurs et officiels, ainsi que celui des athlètes visés par les critères¹¹⁴. Tel que mentionné par le Centre, l'auteur Barnes souligne, « The process should also include an agreed mechanism to deal with untimely mishaps such as injuries or the impossibility of completing the stipulated team trials. »¹¹⁵. Troisièmement, les critères devraient être validés en les comparant aux résultats de l'année précédente. Dernièrement, la communication et l'implantation des critères doivent être prévues. Selon le Centre, c'est l'étape dont émane le plus grand nombre de différends. Les ONS doivent penser à traduire tous les documents¹¹⁶, s'assurer d'avoir la bonne façon de rejoindre les athlètes concernés et demander une confirmation écrite de la réception des documents, mentionnant que les athlètes ont bien lu et compris la politique¹¹⁷.

Dans le cadre d'une sélection, les critères énoncés peuvent être objectifs ou subjectifs. Les critères objectifs sont habituellement faciles à appliquer, car ils sont relatifs à des temps, une

Sanderson) [*Fédération de tir*]; *Vallée*, supra note 94; *Movshovich*, supra note 97; *Nicolas Mayer c Fédération canadienne d'escrime*, (2008) CRDSC/SDRCC 08-0077 (arbitre : Richard W. Pound).

¹¹⁴ *Barich*, supra note 94 (dans cette affaire, la fédération a effectué l'élaboration des critères en collaboration avec des athlètes seniors); *Kelly Zeilstra et Softball Canada*, (2004) (arbitre : Tricia C. M. Smith) [*Zeilstra*] (l'arbitre a d'ailleurs mentionné que les athlètes devaient participer à l'élaboration des critères).

¹¹⁵ Barnes, supra note 4 à la p 77 (à titre d'exemple, dans l'affaire *Vallée*, supra note 94, aucune norme n'avait été prévue dans la politique de sélection pour les cas de blessure empêchant un athlète de participer à la sélection).

¹¹⁶ *Maude L'Écuyer Lafleur et Karaté Canada*, (2010) CRDSC/SDRCC 10-0121 (arbitre : Henri R. Pallard) à la p 9 (l'invitation à une compétition importante a été envoyée uniquement en anglais, et la demanderesse n'a pas su répondre dans les délais pour participer à la sélection. L'arbitre souligne dans cette affaire, « La langue de communication est un aspect important dans l'acceptation de se soumettre à une obligation, surtout lorsque la création de l'obligation dépendra du comportement futur et inconnu de la personne imposant l'obligation. »).

¹¹⁷ Centre de règlement des différends sportifs du Canada, Critères de sélection pour les grandes manifestations sportives, Lignes directrices et conseils.

vitesse, des points à obtenir, etc. Ces critères sont théoriquement simples à mesurer. Par contre, sélectionner un athlète dans un sport d'équipe ajoute en complexité, et la discrétion fait partie des critères. Les auteures Findlay et Corbett mentionnent, « Both objective criteria and subjective criteria may be appropriate, depending on the circumstances, but they give rise to vastly different disputes. Disputes involving objective criteria tend to revolve around their application and are technical in nature, while disputes about subjective criteria and selection to teams tend to revolve around issues of bias and discretion. »¹¹⁸.

Néanmoins, le problème le plus sérieux à l'étape de l'élaboration des critères demeure celui des critères subjectifs. Les auteures Findlay et Corbett ont bien cerné cette problématique, « Many selection disputes have revolved around whether or not a coach properly exercised his or her discretion in applying the subjective criteria and making decision. To say that a discretionary decision is arbitrary simply because a different coach would have arrived at a different decision does not mean that discretion has been exercised improperly. On the other hand, a selection approach based on no criteria whatsoever but only on a "we know one [a good athlete] when we see one" kind of approach will not meet the test of procedural fairness and will be rejected. »¹¹⁹.

Dans la jurisprudence arbitrale, de nombreuses décisions portent sur les critères subjectifs et sur la discrétion appliquée par les sélectionneurs mais, dans plusieurs cas, les arbitres ne peuvent intervenir faute de preuve de discrimination ou de mauvaise foi¹²⁰.

De plus, il existe une autre problématique porteuse de conflit dans le cas particulier de sélection dans des sports collectifs. À titre d'exemple, dans *Meggan-Lynn Wilton et Softball Canada* l'arbitre mentionne, « Une athlète qui tente d'obtenir une place au sein d'une équipe dans le cadre d'un processus de sélection fondé sur des critères subjectifs se retrouve en mauvaise position lorsqu'elle croit avoir été traitée de façon injuste. Si elle se plaint sur-le-

¹¹⁸ Findlay et Corbett, «Principles underlying », *supra* note 26 à la p 117.

¹¹⁹ *Idem*.

¹²⁰ Voir par ex *Zeilstra*, *supra* note 114 à la p 2 (l'arbitre affirme que «Les critères mettent aussi en place un processus de sélection dans le cadre duquel il est extrêmement difficile pour les athlètes qui s'efforcent d'obtenir une place au sein de l'équipe de savoir en fonction de quoi elles seront évaluées ou de déterminer les facteurs qui pourraient avoir plus d'importance que d'autres.»); *Veloce*, *supra* note 92.

champ, elle peut être vue comme une “plaignarde” et être mise encore plus à l’écart du groupe. Si elle baisse la tête, qu’elle continue à faire de son mieux et qu’elle ne se plaint que lorsque la sélection n’a pas eu les résultats escomptés, certains diront qu’elle cherche des excuses ou elle sera critiquée pour ne pas en avoir parlé plus tôt. »¹²¹. L’auteur Haslip mentionne sur le même sujet, « An athlete may be reluctant to speak out because of fear of reprisal from a sport governing body. Despite the legitimacy of any complaint, an athlete or coach ‘whistleblower’ can be cut from a team or expelled from an association. »¹²².

En résumé, à l’étape de l’élaboration des critères de sélection, les types de conflits les plus fréquents sont ceux reliés à l’importance donnée aux critères subjectifs, à la discrétion accordée au comité de sélection, aux lacunes dans les critères reliés à des situations particulières ainsi qu’à la langue de communication utilisée dans les documents.

3.1.2.1.2 Deuxième étape : La divulgation des critères de sélection

La divulgation des critères aux athlètes concernés est une étape essentielle dans le processus de sélection. Elle semble simple à la base, et pourtant plusieurs différends émanent de cette étape. Les ONS doivent respecter un certain délai pour aviser les athlètes car certaines compétitions demandent des mois, voire des années de préparation et d’entraînement, et les athlètes doivent savoir sur quels critères ils seront jugés pour y participer.

À titre d’exemple, en Australie, les règles générales de sélection mentionnent un délai de 12 mois préalable à la sélection pour informer les athlètes, « Another aspect of the notion of fairness is the requirement that athletes be given sufficient time to comply with the selection criteria. As a general guide, at least 12 months notice of selection criteria should be given to athletes prior to an event. » Ils ajoutent, « Again, this highlights the importance of sports administrators and selectors properly coordinating the entire selection process. Hastily prepared

¹²¹ *Meggan-Lynn Wilton et Softball Canada*, (2004) (arbitre: Tricia C.M. Smith) à la p 2 (l’arbitre ajoute aussi à la page 4 « Le comité de l’équipe nationale devrait aussi être attentif au fait que la discrétion a sa place dans la sélection de l’équipe, mais qu’il ne faut pas en abuser. Les décisions discrétionnaires doivent être prises de bonne foi en tenant compte des facteurs pertinents et non de manières inappropriées ou irraisonnables. »).

¹²² Susan Haslip, « International sports law perspective: a consideration of the need for a national dispute resolutions system for national sport organizations in Canada » (2001) 11 Marq Sports L Rev 245 à la p 252.

or poorly communicated selection guidelines will inevitably lead to complaints that athletes were given insufficient time to meet the appropriate standards. »¹²³. De plus, si les athlètes n'ont pas été consultés pendant l'élaboration des critères, le délai permet aux athlètes de prendre connaissance des critères, et de demander des précisions si nécessaire. L'ONS peut alors clarifier les critères avant le début de la période officielle de sélection.

À cette étape, les athlètes sont des acteurs importants mais le rapport de force qui existe entre l'ONS et les athlètes est considérable. Plusieurs auteurs ont d'ailleurs commenté ce déséquilibre dans la doctrine. Les auteures Findlay et Corbett soulignent concernant ce rapport de force, « However, it is still generally the case that athletes remain in a disadvantaged position and are the weaker party when it comes to disputes with sports administrators. »¹²⁴. L'auteure Corbett ajoute, « Within the context of the selection of an athlete to a team, it is typically the organization that establishes the selection criteria and process, it is the organization that makes the selection, it is the organization that establishes the appeal policy, and it is the organization that manages the appeal hearing. The athlete who may be appealing some aspect of a selection decision sees himself or herself battling a decision of the organization using the process of the organization, often before the decisions makers appointed by the organization. »¹²⁵.

Les auteurs Boulle et Kelly mentionnent dans un contexte plus général que les rapports de force ont plusieurs causes, « The power differential is caused by many factors, including political, financial and psychological. It involves unequal access to resources, including lawyers, limited educational and employment opportunities, perceptions of domination and submission, high anxiety and low confidence, and unfamiliarity with negotiation techniques. »¹²⁶.

¹²³ Australia, Australia Sports Commission, 2002, Getting it right – Guidelines for Selection, <http://fulltext.ausport.gov.au/fulltext/2002/ascpub/gettingitright/asp>.

¹²⁴ Findlay et Corbett, «Rights of athletes », *supra* note 73 à la p 23.

¹²⁵ Corbett, *Legal issues*, *supra* note 21 à la p 221.

¹²⁶ Boulle et Kelly, *supra* note 31 à la p 63.

Dans la jurisprudence, plusieurs cas reliés à la divulgation des critères ont été entendus par les arbitres. Ces conflits sont souvent reliés à la publication des critères¹²⁷, à l'obligation et aux délais octroyés aux athlètes pour prendre connaissance des critères de sélection¹²⁸ ainsi qu'aux différentes étapes préalables que les athlètes doivent respecter pour être admissible aux épreuves de sélection¹²⁹.

À l'étape de la divulgation des critères de sélection, les conflits les plus fréquents sont donc ceux reliés à la publication des critères, à l'information incomplète donnée aux athlètes et aux délais trop courts accordés à ces derniers entre la divulgation des critères et le début du processus de sélection. Par ailleurs, la plupart des ONS ne prévoient pas un recours en cas de contestation des critères avant leur application. Les athlètes doivent attendre la décision de non-sélection pour faire une plainte au comité d'appel interne de leur ONS. Le déséquilibre du rapport de force entre les ONS et les athlètes est important à cette étape.

3.1.2.1.3 Troisième étape : La décision de sélection

L'étape de la décision de sélection consiste à informer les athlètes de leur sélection, ou leur non-sélection. Ces décisions doivent être empreintes de justice ou d'apparence de justice, en favorisant la transparence et en évitant les allégations de partialité. Ces décisions de sélection doivent aussi être rendues en application des critères de sélection publiés au départ, et ne peuvent être modifiés pendant le processus de sélection ou « en cours de route ».

¹²⁷ Voir par ex *Nadine Rolland c Natation Canada*, (2002) (arbitre : Jean-Guy Clément) (l'arbitre a dû indiquer au comité de sélection qu'il ne peut décider de la non-sélection d'une athlète selon un objectif non publié, au détriment des critères publiés à l'avance).

¹²⁸ Voir par ex *Karine Sergerie c Association canadienne de taekwondo*, (2003) 03-0027 (arbitre : Patrice M. Brunet) (les athlètes ont dû signer les documents de sélection rapidement, sans prendre connaissance du contenu); *Kyle Tramble et Comité d'appel des Jeux du Canada d'athletics Nova Scotia*, (2009) (arbitre : Stewart McInnes); *Kurtis Macgillivray et Swimming/Natation Canada*, (2004) 04-0020 (arbitre : Ed Ratushny); *Forrester*, supra note 97 (dans cette affaire, l'avis concernant les normes de performance pour la sélection de l'équipe a été donné aux athlètes moins de trois mois avant la sélection, alors que le contrat d'athlète stipule que l'ONS publiera les critères de sélection au moins six mois à l'avance, pour les jeux importants).

¹²⁹ *Francis Luna Grenier et Fédération haltérophile canadienne*, (2012) CRDSC/SDRCC 12-0168 (arbitre : L. Yves Fortier).

Les entraîneurs nationaux sont des acteurs importants à cette étape. Ils participent à la prise de décision et doivent en informer les athlètes. Cette étape est importante, car trop souvent, la communication est défailante dans l'explication de la non-sélection¹³⁰. À cet effet, une décision de sélection doit être empreinte de transparence. Le favoritisme ne peut être utilisé pour rendre la décision. Ce principe clair n'est pas si simple à appliquer dans un milieu où les liens sont étroits comme dans la communauté sportive canadienne. Tel que le mentionne le CRDSC, au Canada, il arrive souvent que l'entraîneur national est aussi l'entraîneur personnel de certains athlètes. Quand vient le moment de choisir l'équipe nationale, cette situation est problématique. Les risques de décision de partialité sont alors importants.

À cet effet, le CRDSC suggère aux entraîneurs nationaux, trois options de solutions pour éviter les conflits d'intérêts. Dans un premier temps, l'entraîneur national doit refuser de faire partie de l'équipe qui décide la sélection. Dans l'impossibilité de se faire, il doit, dans un deuxième temps, divulguer les conflits d'intérêts potentiels et troisièmement, il doit se récuser lors des décisions relatives à la sélection lorsque l'un de ses athlètes est dans la course. Il faut donc promouvoir la transparence de l'organisation, clairement définir les rôles et responsabilités de chaque comité et favoriser la prise de décision collaborative. Le Centre souligne d'ailleurs que les décisions prises en collaboration ont l'avantage d'être le reflet de plusieurs personnes¹³¹.

Le type de conflit le plus fréquent à cette étape est d'ailleurs relié au changement de critères effectué pendant le processus de sélection, ce qui peut favoriser les allégations de partialité et créer des conflits. Ces changements de critères « en cours de route » existent, mais doivent être évités, tel que le mentionnent les tribunaux civils et d'arbitrage.

L'auteure Rachel Corbett résume cette problématique en référence aux décisions rendues dans *Kane v. Canadian Ladies Golf Association*¹³², « Prior to the selection in question, the policy

¹³⁰ *Zeilstra, supra* note 114 (l'arbitre a souligné l'importance d'expliquer la décision de non-sélection aux athlètes).

¹³¹ Sport Dispute Resolution Centre of Canada, « The multi-tasking coach: managing the risks of wearing several hats », (2009) Coaches Plan vol 16 no 3 à la p 26.

¹³² *Kane v. Canadian Ladies Golf Association*, (1992) 35 ACWS (3d) 885, [1992] PEIJ 110 (QL); *Kane v. Canadian Ladies Golf Association*, (1992) 35 ACWS (3d) 1115, [1992] PEIJ 117 (QL).

of the CLGA had been to select teams solely on the basis of golf scores in designated national and international tournaments over the previous two years. On this basis Kane had ranked among the top four golfers in the country in the five years leading up to the World Amateur Championships, including ranking second in the country in 1991 and 1992. However, early in 1992 the director of the teams committee altered the original selection criterias by adding a number of subjective elements, including *exceptional performances in provincial and national championships, international experience, and results from past performances*. The criteria resulted in Kane being selected as an alternative member, and not as a playing member, of the Canadian team. In court, Kane argued that the CLGA had failed to follow its own rules. The court agreed, finding no evidence that either the executive committee or the teams committee had approved the revised criteria, as a governing documents of the CLGA required. »¹³³.

Dans l'affaire *Deschênes*¹³⁴, la Cour est aussi intervenue en faveur du requérant pour empêcher l'ONS de modifier les règles de sélection une fois le match terminé. La Cour a mentionné qu'il y a une obligation de respecter les critères de sélection publiés au risque d'un manquement au principe d'impartialité.

Les arbitres sont aussi intervenus dans des cas semblables. Dans l'affaire *Longpré et Association canadienne de boxe amateur*, l'arbitre Pound mentionne au sujet des règles de sélection, « Elles ne peuvent pas être réécrites à mi-chemin, même avec les meilleures des intentions, pour changer une politique et un processus clair. »¹³⁵. Dans l'affaire *Mayer c Fédération canadienne d'escrime*, l'ONS modifie en cours de route la liste de compétitions admissibles à la sélection alors qu'un des athlètes a déjà obtenu des points dans l'une des

¹³³ Corbett, *Legal issues*, supra note 21 à la p 62.

¹³⁴ *Deschênes c Association olympique canadienne*, [1988] RJQ 2389, [1988] JQ 1646 (QL).

¹³⁵ *Dominic Longpré et Association canadienne de boxe amateur*, (2006) 06-0041 (arbitre : Richard W. Pound) à la p 8; *Judith Island, Dax Adam et Canada Hippique*, (2004) (arbitre : John P. Sanderson) (dans cette affaire, les critères de sélection ont été publiés deux ans avant l'annonce de la sélection, et les parties se sont entraînées et ont participé à des compétitions internationales en tenant compte de ces critères. Quatre jours avant l'annonce de la décision de sélection, les athlètes apprennent que le comité de sélection avait modifié les critères, sans informer les athlètes et sans les consulter); *Movshovich*, supra note 97.

compétitions écartées. Il a été décidé qu'en agissant ainsi, l'ONS donne un avantage à un athlète au détriment d'une autre¹³⁶.

Les ONS ont donc intérêt à bien réfléchir à leurs critères pour ne pas avoir à les modifier par la suite, car ni la Cour, ni les arbitres ne permettent cette pratique.

3.1.2.2 Les types de conflits

À partir des informations recueillies dans l'analyse des étapes du processus de sélection, il est possible de déterminer les grandes catégories de conflits. Les conflits de sélection sont principalement d'ordre communicationnel et organisationnel.

3.1.2.2.1 Les conflits communicationnels

Les problèmes de communication sont présents dans plusieurs étapes et entre différents acteurs. Parfois, les incompréhensions existent entre l'ONS et le COC, ou entre les athlètes et l'ONS. Ils existent aussi à l'étape de l'élaboration des critères, comme à celle de leur divulgation ou de la décision. Les arbitres ont souvent eu à intervenir dans ce type de conflit.

Dans l'affaire, *Fédération de tir du Canada et le Comité olympique Canadien*, la situation n'est pas claire entre le COC et la Fédération de tir concernant une annexe, à être insérée, ou non, dans les critères. Cette situation a eu comme conséquences que les athlètes n'ont pas eues la bonne information concernant les critères de sélection pour les JO¹³⁷. Dans l'affaire *Movshovich et Fédération de tir du Canada*, les athlètes n'ont pas été mis au courant de l'existence du document ayant été élaboré par l'ONS et le COC. L'arbitre suggère que les athlètes devraient participer davantage au processus d'élaboration des critères de sélection¹³⁸.

¹³⁶ *Mayer de l'arbitre Drymer, supra note 14.*

¹³⁷ *Fédération de tir, supra note 113.*

¹³⁸ *Movshovich, supra note 97.*

Dans l'affaire *Canadian amateur Boxing Association and Canadian Olympic Committee*, c'est un problème à l'étape de la divulgation des critères qui a engendré le conflit. L'arbitre Picher mentionne, « Incredibly, however, the CABA, apparently with full knowledge of its executive, its directors and apparently some coaches, never communicated the adjusted standards to Canada's aspiring young boxers. »¹³⁹. Il ajoute, « Consequently, the Arbitrator was sadly confronted with athletes who were effectively misled by the very system which should strive to properly lead them and protect them in every way. »¹⁴⁰. Il indique ensuite, « No Canadian athlete who aspires to compete in Olympic games and who devotes years to training and the perfection of his or her skills should be the victim of an agreement negotiated between their sports federation and the Canadian Olympic Committee (...). »¹⁴¹. Il termine en soulignant, « If the system is to have integrity and guarantee a minimum standard of fairness, the CABA and the COC must ensure, in the fashioning of their TSA, that the terms of that agreement pertinent to the vital interests of the athletes who are subject to it will be communicated to those athletes without unreasonable delay, with an appropriate and timely system of documentary verification of that communication. »¹⁴².

Dans l'affaire *Chee c Badminton Canada*, les critères de sélection sont communiqués aux parties par le biais du site internet et par courriel aux organisations provinciales. La demanderesse fait valoir que son organisme provincial a modifié les critères de sélection sans aviser les athlètes. Les athlètes ne pouvaient pas savoir combien de points seraient attribués à chaque compétition¹⁴³. Dans *Sych et Fédération de tir du Canada*, l'arbitre souligne « Une meilleure communication et une meilleure coordination des Critères de sélection des athlètes et

¹³⁹ *Canadian amateur Boxing*, supra note 94 à la p 12.

¹⁴⁰ *Idem* à la p 24.

¹⁴¹ *Ibid* à la p 27.

¹⁴² *Ibid*.

¹⁴³ *Caroline Chee c Badminton Canada*, (2004) CRDSC/SDRCC 04-0022 (arbitre : James W. Hedley) (l'intimé a d'ailleurs admis que les résultats seniors avaient été retirés de l'analyse de sélection alors qu'ils sont mentionnés dans les critères. L'arbitre a renvoyé l'affaire devant le comité haute-performance pour qu'il réexamine sa sélection selon les critères publiés).

des Critères de sélection des compétitions majeures auraient permis d'éviter le malentendu qui s'est produit. »¹⁴⁴. Dans *Bero et Fédération canadienne d'escrime*, les parties ne peuvent pas participer à la sélection, car elles n'ont pas participé au camp d'entraînement, condition essentielle pour participer à la sélection. Les demandresses ont été informées de ce camp dans un document qu'elles avaient signé, mais ni l'ONS, ou même le comité de haute performance, n'a confirmé la tenue de ce camp, ni par courriel, ni sur son site internet¹⁴⁵.

Pour terminer, dans l'affaire *Li et Badminton Alberta*, les critères de sélection n'ont pas été dévoilés aux athlètes, et il n'a pas été possible de confirmer avec certitude que le document avait été remis aux sélectionneurs. L'ONS n'a donc pas réussi à s'acquitter de son fardeau de la preuve¹⁴⁶.

3.1.2.2.2 Les conflits organisationnels

Les conflits organisationnels sont de plusieurs ordres. Ils peuvent découler d'un manque de connaissance, de biais ou résulter de la complexité de la hiérarchie sportive. La doctrine et la jurisprudence se sont penchées sur ce sujet.

L'auteure Corbett résume d'ailleurs les conflits organisationnels relatifs au manque de connaissance de cette façon, « In many cases, sport administrators do not have the expertise in bylaw and policy drafting. » Elle ajoute, « Specifically, policies relating to team eligibility, selection and appeals are written by people not skilled in draftsmanship. As a result, adjudicators will often have to interpret selection policies and criteria that are vague, incomplete, contradictory and even silent on critical points. »¹⁴⁷.

Concernant les conflits organisationnels relatifs aux biais, l'auteure Corbett fait les commentaires suivants « The sport community is small and many leaders within the community

¹⁴⁴ *Gregory Sych et Fédération de tir du Canada*, (2010) CRDSC/SDRCC 10-0112 (arbitre : Graeme Mew) à la p 8.

¹⁴⁵ *Ursula Bero, Kamil Karbonowski et Fédération canadienne d'escrime*, (2004) (arbitre : Tricia C. M. Smith).

¹⁴⁶ *Li*, *supra* note 97.

¹⁴⁷ Corbett, *Legal issues*, *supra* note 21 à la p.66; Voir aussi Findlay et Corbett, «Principles underlying », *supra* note 26 à la p 115.

perform different roles at different times, and at times these roles may conflict. »¹⁴⁸. Il semble évident que les conflits d'intérêts potentiels, ou même l'apparence de conflit ainsi que le trafic d'influence peuvent engendrer des conflits. Le Centre souligne d'ailleurs, « A 'perceived' conflict of interests occurs when a third party (looking from the outside) might reasonably believe that the person rendering a decision can be affected by competing interests. »¹⁴⁹.

Les conflits organisationnels relatifs à la complexité de la structure hiérarchique du sport sont aussi bien présents. Il n'est pas toujours clair, à qui l'on doit s'adresser pour contester une sélection. Est-ce l'ONS? Le COC? Le CRDSC? Lorsque l'on veut contester une telle décision, et que la contestation est portée devant le mauvais tribunal, ou encore, si la contestation est portée devant deux tribunaux et que chacun considère qu'il a compétence, et qu'ils rendent des décisions contradictoires, où doit-on faire un appel ensuite? Est-ce que l'organisation ayant pris la décision a l'obligation de respecter la décision s'il y a un problème de compétence? Toutes ces questions sont porteuses d'un conflit potentiel.

Dans la jurisprudence, les arbitres ont dû intervenir dans des différends relatifs au conflit d'intérêts. Dans l'affaire *Kelly Zeilstra et Softball Canada*, l'entraîneur national était aussi l'entraîneur de l'équipe de l'Université Simon Fraser, d'où plusieurs joueuses émanaient. Le but du comité était de favoriser la transparence et s'assurer que chaque athlète était évaluée à sa juste valeur. Cependant, les membres-athlètes du comité n'ont jamais été invités aux réunions et parfois un seul membre du comité a été consulté. Le processus du comité n'ayant pas été respecté, la sélection a dû être reprise¹⁵⁰. Dans *Beaudet et Fédération canadienne des archers inc.*, l'arbitre affirme que « (...) la notion de conflit d'intérêts s'étend à l'apparence, elle n'est pas restreinte à sa preuve factuelle. Sans l'ordonner, je suggère fortement à la FCA de revoir son mode de nomination des membres du comité d'appel afin d'assurer un minimum d'impartialité

¹⁴⁸ Corbett, *Legal issues*, *supra* note 21 à la p 66; Voir aussi Findlay et Corbett, «Principles underlying », *supra* note 26 à la p 116.

¹⁴⁹ Sport Dispute Resolution Centre of Canada, *supra* note 131 à la p 27.

¹⁵⁰ *Zeilstra*, *supra* note 114.

dans la révision des décisions qu'elle prend. »¹⁵¹. Dans cette affaire, c'est le président de l'ONS qui siégeait au comité d'appel, concernant une décision de son comité haute performance.

Dans la prochaine section, nous allons effectuer la synthèse des éléments de l'analyse pour permettre la vérification de l'hypothèse selon laquelle l'application des principes de PRD, tels que la collaboration et la responsabilisation, favorise la *prévention* et le *règlement* des conflits relatifs aux sélections d'équipes tout en améliorant le « *mieux-vivre ensemble* ».

3.2 La synthèse

La synthèse vise à discuter de l'hypothèse et ainsi tenter de confirmer que la collaboration et la responsabilisation peuvent favoriser, et même améliorer, la prévention et le règlement des conflits relatifs aux sélections d'équipes. Certaines pistes de solutions proviennent directement de l'analyse, dont la façon de faire participer les athlètes à l'élaboration des critères de sélection, alors que d'autres sont plus innovatrices, et proposent un changement organisationnel. Toutes ces pistes de solution visent à rendre les principes de collaboration et de responsabilisation plus présents dans le quotidien des ONS et des athlètes, et non d'en faire uniquement des mesures d'exception.

3.2.1 Les pistes de solutions pour favoriser la *prévention* des conflits

La prévention des conflits est d'une grande importance, car nous sommes convaincue qu'avec une communication efficace et des normes claires, il est possible de prévenir plusieurs conflits, ou d'intervenir dès les premiers « symptômes » d'un différend. Nous croyons que le domaine sportif est tout indiqué à l'intégration de ce type de mesure, pour ainsi favoriser la réalisation des objectifs communs de tous les acteurs impliqués : la performance, et aussi éviter les conséquences reliées à un règlement complet des conflits (délais, coûts, etc.). L'auteur Blackshaw mentionne d'ailleurs que nous verrons dans les prochaines années l'apparition des « dispute avoidance » et « partnering facilitation » dans le sport pour permettre de régler les

¹⁵¹ *Beaudet, supra* note 14 à la p 11.

conflits *avant* le stade de la médiation et de l'arbitrage¹⁵². C'est d'ailleurs l'objectif des mesures de prévention : être proactif et prévoir les situations problématiques.

3.2.1.1 Consultation lors de l'élaboration des critères de sélection

Tel que mentionné dans l'analyse, le CRDSC propose quatre étapes à suivre par les ONS pour limiter les conflits à cette étape du processus de sélection. Le Centre suggère aussi de demander l'avis des athlètes visés par la sélection, dès l'étape de l'ébauche des critères. En agissant de cette façon, les risques de contestation sont moindres si les athlètes ont participé à l'élaboration des critères qui les concernent¹⁵³. Cette suggestion est tout à fait dans le même sens que le principe de l'approche collaborative. Tous les acteurs impliqués peuvent travailler ensemble pour ainsi s'assurer de couvrir toutes les possibilités entourant une sélection, et éviter les conflits de communication.

Dans l'élaboration des critères, les ONS doivent aussi prévoir la façon qu'ils effectueront des modifications aux critères de sélection. En prévoyant à l'avance que des modifications sont possibles, les ONS démontrent qu'ils ne veulent pas prendre les athlètes par surprise. Cette façon de procéder permettra de créer un climat de confiance. Si la procédure de modification des critères est semblable à celle de l'élaboration des critères de base, les athlètes comprennent qu'ils seront mis au courant, et qu'ils pourront ajuster leur préparation.

La logistique de cette approche peut sembler plus complexe que de travailler en vase clos avec un groupe restreint, mais avec les technologies modernes (internet, intranet, site sécurisé, etc...), les barrières sont quasiment inexistantes. La contrainte la plus importante est probablement celle du temps. Faire un document collaboratif prend plus de temps et demande plus d'énergie et d'organisation de la part des acteurs impliqués. Pratiquement, il est possible de créer un document de base, et ensuite effectuer des sondages, demander des suggestions ou des clarifications pour ainsi arriver à des critères de sélection efficaces, compréhensifs et satisfaisants pour tous.

¹⁵² Blackshaw, *supra* note 2 à la p 46.

¹⁵³ Centre de règlement des différends sportifs du Canada, *supra* note 117.

Tous les acteurs impliqués auraient avantage à prendre ce temps pour travailler ensemble et ainsi éviter des conflits ayant des conséquences beaucoup plus importantes et profondes que celle d'avoir l'impression d'avoir « perdu du temps. » La collaboration est un principe essentiel pour prévenir les conflits à cette étape. Les rapports de force doivent être mis à l'écart, et les échanges doivent s'effectuer sur le même pied d'égalité. Chacun à ses valeurs, ses intérêts et son expérience à faire profiter aux autres. Avec cette approche, tous les acteurs impliqués sont dans une situation « gagnant-gagnant », ils ont tous avantage à créer des critères de sélection claires et justes pour s'assurer d'obtenir la meilleure équipe possible.

3.2.1.2 Communication lors de la divulgation des critères

Les athlètes doivent être mis au courant des critères de sélection et de toutes les modifications qui suivent. Il semble surprenant, voire étonnant, d'avoir à mentionner ce principe. Cependant, plusieurs conflits ont encore comme origine cette étape du processus de sélection.

La langue de communication est un facteur déterminant, tel que mentionné dans la partie analytique du chapitre à la page 46. Les ONS doivent traduire toutes les communications aux athlètes. Les athlètes, de leur côté, doivent être vigilants et s'assurer que les communications soient dans la langue officielle de leur choix, et sinon effectuer le suivi avec l'ONS.

Par ailleurs, les ONS devraient avoir en place un plan de communication clair ainsi qu'une ligne officielle de communication, autant avec les athlètes que leurs entraîneurs. Ces derniers sont aussi au cœur du processus de sélection, car ce sont eux qui préparent les athlètes pour les compétitions. Les entraîneurs des grands, comme des petits clubs, doivent être en lien direct avec l'ONS pour ne pas brimer les droits des athlètes. Tous les athlètes, et leurs entraîneurs, visés par les sélections devraient recevoir une copie, et devraient confirmer la lecture et la réception des critères. Encore une fois, avec la technologie moderne, il est possible de rejoindre rapidement les personnes concernées, et ainsi s'assurer de la réception de ces documents.

De plus, considérant l'importance des critères de sélection, une téléconférence sur le processus de sélection, ayant pour objectif la présentation des documents et l'explication des

différentes étapes de sélection, devrait être organisée et prévue au processus. À titre d'exemple, il faudrait mentionner si les athlètes doivent envoyer une confirmation d'intention de participer à la sélection, s'il y a des dates à retenir pour un camp d'entraînement ou si certains délais doivent être respectés.

Le but de cette étape est de rendre le processus de sélection clair pour éviter les surprises, les incompréhensions et les frustrations. Les conflits communicationnels seraient susceptibles d'être mieux gérés si les acteurs impliqués faisaient preuve de collaboration. Les ONS doivent prendre les moyens pour éviter ce genre de conflit, et les athlètes doivent se responsabiliser en s'assurant de bien comprendre les documents fournis.

Nous avons suggéré quelques moyens précédemment, mais il suffit aux parties de créer ce qui leur convient le mieux selon leur contexte. Les modes et méthodes de communication sont multiples, il n'en tient qu'aux acteurs de les utiliser selon leurs besoins.

3.2.1.3 Rédaction claire, complète et compréhensive des documents des ONS

Nous avons vu dans la doctrine et la jurisprudence, mentionnées dans la partie analytique du chapitre à la page 35, que les ONS ne portent pas toujours l'attention nécessaire à la rédaction de leur documentation et que les personnes qui rédigent les documents des ONS ne perçoivent pas toujours la portée que ces documents peuvent avoir pour l'avenir. La rédaction claire et la compréhension des documents et leur interprétation sont essentielles au bon fonctionnement d'une sélection d'équipe. Les athlètes, les entraîneurs, le comité de sélection et le comité d'appel doivent tous pouvoir communiquer avec l'ONS et obtenir des informations fiables. Les auteures Findlay et Corbett mentionnent à ce sujet, «The most effective way for dealing with disputes in sport organizations is to prevent them from occurring in the first place. This can often be achieved by planning ahead and ensuring that governing documents and key policies are sound, and that elected boards, committees, volunteers and staff implement policies properly. »¹⁵⁴.

¹⁵⁴ Findlay et Corbett, «Rights of athletes », *supra* note 73 à la p 20.

À cet effet, tout le personnel des ONS et tous les acteurs impliqués doivent faire preuve de collaboration, de transparence et d'écoute. Ces principes sont fondamentaux dans la prévention des conflits. Ils permettent de bâtir la confiance entre les intervenants, évite les jeux de coulisses et le lobbying, et ils assurent un processus de sélection empreint de respect. En agissant selon ces principes, le rapport de force est rééquilibré et chacun constate la portée et les avantages de l'approche collaborative. Les athlètes doivent avoir confiance et ont besoin des ONS pour gérer leur sport et les représenter dans les différentes instances nationales et internationales du sport, et les ONS ne peuvent survivre s'il n'y a pas d'athlètes qui pratiquent leur sport. « Within sport, many issues and complaints can be resolved early by listening and having an open mind to different ways of thinking and different perceptions. Transparency is also a good policy- many conflicts can be diffused when information is shared in a transparent, even-handed fashion. »¹⁵⁵.

3.2.2 Les pistes de solutions pour encourager le *règlement des conflits*

Nous avons vu, dans la partie analytique du chapitre à la page 37, que le règlement des conflits concernant la sélection d'équipe nationale passe ultimement par l'arbitrage, après sélection. Tout ce processus est bien documenté et administré par le CRDSC. Cependant, il n'existe pas pour les athlètes un mécanisme leur permettant de porter plainte au moment de la divulgation des critères de sélection ni de procédure de consultation en cas de conflit pendant la période de sélection. Dans cette section, c'est à cette étape que nous nous intéressons. Le conflit se pointe, ou est déjà existant, mais les parties se trouvent toujours dans le processus de sélection avant l'annonce officielle de celle-ci. De nouveau, nous visons à intégrer des solutions de règlement de différends permettant de rendre les principes de PRD plus présents dans le quotidien des acteurs impliqués. Nous allons donc nous attarder à présenter des solutions innovatrices comme l'intégration d'un membre d'une ONS d'un autre sport, ou la création d'un rôle d'ombudsman à l'athlète.

¹⁵⁵ Sport British Columbia, SportBC, Dispute Resolution. <http://sportbc.com/services/dispute-resolution/> .

3.2.2.1 Collaboration et responsabilisation par l'internormativité

Dans la partie analytique du chapitre à la page 41, nous avons vu que les politiques d'appel des ONS sont nécessaires afin d'assurer son financement par Sport Canada. Il n'y a aucun règlement ou obligation concernant le contenu de ces politiques d'appel. Elles doivent exister, c'est tout ce que Sport Canada mentionne. L'essence de cette obligation ressemble donc à une « loi à exigence réflexive », telle que décrite dans l'analyse à la page 31. Les ONS doivent créer une politique d'appel pour offrir un recours interne à leurs athlètes, selon leur contexte. La problématique actuelle réside dans le fait que les ONS utilisent des « modèles » de politique sans les adapter à leur réalité. Alors, au moment de leur mise en application, plusieurs difficultés surviennent et c'est la raison pour laquelle certains athlètes tentent d'éviter l'étape de l'appel interne et vont directement au CRDSC.

Le principe de la responsabilisation prend ici tout son sens. Les acteurs doivent coopérer, s'investir et se sentir concernés pour offrir un recours adéquat aux athlètes ainsi qu'une politique claire et efficace. Ils doivent prendre le temps d'analyser leur contexte, de définir leurs valeurs, d'évaluer leurs ressources et de créer une politique qui leur ressemble en faisant intervenir toutes les normes en présence. La norme juridique sera prise en compte, mais selon le sport, sa culture, son historique et l'importance de l'ONS, les acteurs pourront modeler cette politique à leur image, au lieu d'utiliser un document ne faisant que rencontrer une exigence technique.

En créant une politique d'appel relative au contexte, l'ONS se rapproche de ces athlètes. Il démontre une volonté d'offrir un service rencontrant les exigences requises tout en l'ayant adaptée à sa réalité. Les athlètes vont donc aussi se reconnaître si les rédacteurs se sont bien inspirés de toutes les normes de ce sport. Le lien de confiance sera renforcé, et tous les acteurs seront plus satisfaits. Si les athlètes ont la perception que le processus a été réfléchi et adapté à leur sport, ils auront davantage confiance à la décision émanant de ce processus.

Selon le contexte, la politique devrait aussi prévoir un mécanisme de publication des décisions rendues par les comités d'appel interne. Ainsi, les athlètes pourraient consulter ses décisions pour vérifier si un cas semblable a déjà été entendu et la décision prise à ce sujet. Cette transparence permettrait aussi à l'ONS de s'assurer de son intégrité et de son impartialité. Le

suivi à travers le temps devient plus efficace et cohérent, et représente une autre façon de créer la confiance entre les parties, qui mènent à la collaboration par la suite.

Cette responsabilisation a aussi pour conséquence un rééquilibrage du rapport de force. « Empowerment is also relevant where there is a significant imbalance of power between the parties. »¹⁵⁶. À cet effet, les athlètes ont créé *l'Association des athlètes des équipes nationales canadiennes* : AthletesCAN pour les soutenir. L'auteur Barnes y fait d'ailleurs référence, « High-performance athletes seek protection of their interests through democratic representation and fair procedures and have organized "Athletes CAN" (formely the Canadian Athletes Association) to realize the goal of an "athlete-centred" system. »¹⁵⁷. L'auteur ajoute, « By redefining the relationship or by seeking better representation, athletes seek to control the discretionary powers of NSOs in matters such as team selection and discipline. »¹⁵⁸.

En établissant une politique d'appel adéquate et en démontrant davantage de transparence en publiant ces décisions internes, l'ONS se met au service des athlètes, qui peuvent ainsi participer au processus par une approche collaborative, sans sentir un déséquilibre du pouvoir.

3.2.2.2 Participation d'un membre d'une autre ONS au comité d'appel interne

Les perceptions de favoritisme et de conflits d'intérêts sont souvent à l'origine des différends relatifs aux sélections d'équipes, tel que mentionné dans l'analyse à la page 51. Pour tenter de briser ces perceptions, il serait avantageux que le comité d'appel d'une ONS, qui doit entendre une plainte suivant l'annonce d'une sélection, soit composé de membres de l'ONS visé, mais aussi d'un membre d'une autre ONS. De cette façon, les perceptions des athlètes pourront changer, car en plus d'avoir des personnes compétentes, issues du milieu et de la culture sportive canadienne, elles sont impartiales. Elles agissent dans la neutralité et participent ainsi à rendre une décision la plus juste possible. Il n'y a pas d'historique, ni de relations particulières avec l'un

¹⁵⁶ Boulle et Kelly, *supra* note 31 à la p 146.

¹⁵⁷ Barnes, *supra* note 4 à la p 67.

¹⁵⁸ *Idem* à la p 75.

ou l'autre des athlètes visés par la sélection, car ils ne proviennent pas de ce sport. Ils sont des membres invités, des tiers qui participent au processus décisionnel.

En plus d'éviter le favoritisme et les conflits d'intérêts, la présence de ce tiers peut permettre un partage de l'information et de l'expérience. Les procédures d'une autre ONS sont différentes alors tous les membres peuvent apprendre les uns des autres, et ainsi modifier et adapter leur façon de faire pour le futur. Ils peuvent partager des idées et des visions différentes, mais le contexte demeure toujours celui du sport et de permettre la création de la meilleure équipe nationale possible pour une compétition donnée.

Dans cette façon de faire, l'approche collaborative prend une tout autre forme. La collaboration ne s'effectue pas entre les deux parties à un différend, mais entre plusieurs ONS. Ce partage dans la coopération est aussi positif pour le membre invité que pour l'ONS qui le reçoit. Cette collaboration profite aussi aux parties impliquées dans un conflit. D'un côté, les athlètes peuvent recourir à un processus qui apparaît plus impartial, ce qui permet l'amélioration de la confiance et de la satisfaction dans le processus, donc dans la décision. De l'autre, l'ONS renforce son impartialité et démontre une ouverture d'esprit tout en se protégeant contre les allégations de favoritisme. En intégrant un membre extérieur à l'ONS, ce dernier démontre une grande ouverture d'esprit pour élargir la discussion, pour laisser la place à une autre façon de voir les faits. Le point de vue différent que ce tiers apporte peut permettre de créer des solutions qui n'apparaissaient pas évidentes au départ.

De plus, pour ce faire, l'ONS doit aussi s'inspirer du principe de la responsabilisation par la réflexivité. Il doit donc construire et adapter lui-même ce processus en s'inspirant des différentes normes, expériences et cultures qui le constituent. La directive de Sport Canada sur les politiques d'appel n'encadre pas ce processus, il n'en tient qu'aux ONS d'en profiter et de l'utiliser pour le mouler à leurs besoins. Cette initiative doit venir de l'ONS et non être imposée. Cet échange permet aux ONS d'offrir un meilleur service tout en gagnant en expérience par le partage, l'écoute et la collaboration. L'objectif vise à éviter les allégations de conflits d'intérêts tout en partageant l'expérience et l'information. Dans la pratique, un membre de *l'Association canadienne de soccer*, pourra entendre une plainte de *l'Association canadienne de natation*, et la personne de la natation ira entendre une plainte de la *Fédération canadienne d'escrime* et ainsi

de suite. Idéalement, les échanges ne se feront pas toujours entre les mêmes ONS. À titre d'exemple, les membres intéressés pourraient se retrouver sur une liste de disponibilité. Il y a plusieurs façons d'organiser ce processus et les ONS sont les mieux placés pour le réaliser.

Avec cette collaboration, nous sommes dans le règlement de conflit, mais en offrant un maximum de transparence et d'impartialité pour créer de la confiance et de la satisfaction.

3.2.2.3 Création du rôle d'ombudsman à l'athlète

Dans le but de rendre les principes de PRD plus présents dans le quotidien des acteurs impliqués, il semble important de bien expliquer leur importance et les différentes applications possibles selon le contexte et les circonstances. Pour ce faire, il apparaît qu'un rôle d'ombudsman à l'athlète, une personne régit par les principes d'indépendance, d'impartialité et de confidentialité¹⁵⁹, pouvant intervenir de plusieurs façons pourrait faire une différence importante pour rapprocher les PRD des acteurs et ainsi permettre d'atteindre leur plein potentiel dans le quotidien, et non seulement dans des circonstances exceptionnelles.

Les auteures Chornenki et Hart définissent ainsi le rôle d'un ombudsman, « Regardless of where the office is situated or who it serves, in general terms an ombuds helps individuals obtain redress from public or private institutions or from those who exercise power, authority or control over them. »¹⁶⁰. Elles énumèrent ensuite plusieurs types de fonctions qu'un ombudsman effectue. À titre d'exemple, nous avons retenu qu'un ombudsman à le pouvoir d'enquêter les plaintes concernant l'organisation pour lequel il a compétence, il peut agir à titre de facilitateur dans le règlement de ces plaintes¹⁶¹, il peut répondre aux demandes d'informations et référer les personnes visées aux programmes appropriés selon les circonstances¹⁶² et il peut aussi

¹⁵⁹ Chornenki et Hart, *supra* note 38 à la p 246.

¹⁶⁰ *Idem* à la p 245.

¹⁶¹ *Ibid.*

¹⁶² *Ibid* à la p 247.

promouvoir la communication entre les individus, ou divisions de l'organisation pour assurer une résolution des conflits efficace et informelle¹⁶³.

L'ombudsman à l'athlète pourrait donc se voir attribuer des rôles éducatif, consultatif et médiatif.

Rôle éducatif de l'ombudsman

L'ombudsman à l'athlète pourrait être un éducateur en PRD autant pour les athlètes que les ONS. Cet acteur pourrait tenir des formations, offrir des séminaires et créer de la documentation pertinente relative au PRD. Le contexte étant essentiel, il lui serait possible d'analyser une situation pour offrir une formation et de la documentation personnalisées et pertinentes. Le but de son intervention, dans ce rôle, est vraiment au niveau éducatif, pour permettre aux acteurs impliqués de connaître les différents modes et principes de PRD et surtout, amener les acteurs à réfléchir à la façon par laquelle ils veulent gérer leur conflit.

La responsabilisation par l'internormativité et la réflexivité n'est pas innée, c'est un apprentissage. Il faut comprendre les principes pour les adapter au contexte et ainsi créer des solutions efficaces. L'ombudsman pourrait donc favoriser le partage de connaissances pour permettre aux ONS, et aux athlètes de développer leurs propres modes de PRD, selon leurs propres valeurs, intérêts et besoins. Son but est de favoriser la collaboration et la communication entre les acteurs pour obtenir des solutions cohérentes.

Dans un rôle d'éducation plus technique, il pourra aussi donner des formations sur les droits et obligations des athlètes et des ONS en général. Plusieurs documents, directives, règles et contrats font partie du quotidien des acteurs impliqués. Ces documents sont souvent complexes et l'ombudsman, par son indépendance, est bien placé pour expliquer les documents juridiques qui interviennent dans le quotidien des relations entre les athlètes et les ONS.

¹⁶³ *ibid.*

Rôle consultatif de l'ombudsman

En plus d'informer les athlètes et les ONS de leurs droits et obligations, il peut agir à titre d'intervenant de première ligne pour régler les conflits. À titre d'exemple, en 1998, les États-Unis ont modifié le « *Amateur Sports Act* »¹⁶⁴ de 1978 dans le but d'offrir aux athlètes une meilleure protection à leur droit de participation aux JO ainsi qu'au Comité olympique américain la responsabilité de régler les conflits en cette matière. L'auteure Wallace commente d'ailleurs cet amendement à la loi, « Among the purposes of this amendment was to strengthen provisions protecting the right of athletes to compete and to improve the U.S. Olympic Committee's ability to resolve disputes. In so doing, Congress required the USOC to hire an Athlete Ombudsman to provide free advice to athletes about rights to compete under Olympic rules, including the Ted Stevens Act, the bylaws of the USOC, and each NGB's internal regulations. »¹⁶⁵. L'auteure ajoute, concernant ce rôle aux États-Unis, « The addition of the ombudsman position has been instrumental in supporting athletes, coaches, trainers, and governing bodies, in promoting communication and collaboration, and in resolving disputes prior to escalation. Early intervention often prevents the need for formal complaints, which in turn can save time, money, energy, and divisiveness. »¹⁶⁶.

En intervenant dès les premiers signes du conflit, ou lors des premiers questionnements, il est possible à l'ombudsman de proposer des façons de procéder qui évitent l'escalade du conflit. Il peut présenter le conflit comme étant *positif* ou au moins, comme un initiateur de changement. En connaissant les faits et la problématique dès le départ, il est alors possible de proposer des interventions plus appropriées. Les choix d'intervention de PRD sont plus nombreux et il doit saisir l'opportunité de diriger les parties vers la communication, l'écoute et la collaboration. Les auteurs Boule et Kelly mentionnent d'ailleurs, « For many parties who are unsure about the mediation process, the idea of making decisions may be less threatening than

¹⁶⁴ *Amateur Sports Act*, 36 U.S.C 220501-220529.

¹⁶⁵ Wallace, *supra* note 51 à la p 62.

¹⁶⁶ *Idem* à la p 63.

the idea that they will have to resolve a dispute, which has connotations of struggle, compromise, victory and defeat. »¹⁶⁷.

L'avantage du rôle consultatif de l'ombudsman est d'offrir une meilleure protection à l'athlète et de l'accompagner dans son cheminement. Son indépendance lui permet de recevoir les confidences, d'analyser les enjeux sous un autre œil et de créer un climat de confiance. Ce rôle permet de se rapprocher des athlètes, car il agit à titre informel, ces derniers pouvant choisir de suivre ou non ses suggestions d'interventions.

De plus, les ONS pourraient aussi consulter l'ombudsman pour le développement de procédures ou de documents adressés aux athlètes. Ainsi, il serait en mesure de bien comprendre le processus des ONS et de bien l'expliquer aux athlètes, il effectuerait ainsi un « contrôle de la qualité » des procédures.

Rôle « médiateur » de l'ombudsman

L'ombudsman à l'athlète pourrait aussi agir à titre de médiateur. Tel que le mentionne l'auteur Epstein, « Many organizations have hired an “in-house neutral” or “ombudsman” to play mediatory functions within an organization. »¹⁶⁸. Aux États-Unis, l'ombudsman à l'athlète a aussi des pouvoirs de médiateur. L'auteure Wallace précise, « With a strong mediation program, the athlete and coach would contact the Athlete Ombudsman for confidential advise prior to any action being taken by the NGB. The Ombudsman would have the option of working through the matter informally with the disputants or referring it to an external mediator prior to the need for a NGB hearing or arbitration. Through mediation, the coach, the trainer, and the athlete could express their views on what occurred, exchange apologies, and create a plan for future conduct. »¹⁶⁹.

Comme nous l'avons vu précédemment dans la partie analytique du chapitre à la page 27, la médiation est un mode de PRD permettant aux parties de prendre le contrôle de leur conflit et

¹⁶⁷ Boule et Kelly, *supra* note 31 à la p 10.

¹⁶⁸ Epstein, « Alternative Dispute », *supra* note 24 à la p 167.

¹⁶⁹ Wallace, *supra* note 51 à la p 70.

de trouver une solution au lieu de se voir imposer une décision. En matière sportive, nous avons aussi vu que les relations sont importantes, les parties dépendent les uns des autres pour réaliser leurs objectifs communs et avoir du succès. L'auteure Wallace stipule à ce sujet, « Strong collaboration internally will lead to successful competition externally, and mediation provides the collaboration means to accomplish such goals. »¹⁷⁰.

Cependant, même si les parties ont besoin les uns des autres, ils existent dans le domaine sportif un déséquilibre du rapport de force qu'il faut tenir compte dans la médiation, l'auteure Haslip confirme à cet égard, « Since a mediated decision is arrived at by the parties and agreed to by the parties, as opposed to being determined by a third party as is the case with arbitration, both parties may feel a greater sense of empowerment. Further, mediation would provide an athlete and their sport organization with an opportunity for teamwork and team building. In addition, the opportunity to empower athletes, particularly in an athlete-centred system, would seem an important step due to the significant power imbalance that sport organizations enjoy over their athletes. »¹⁷¹. L'un des mandats d'un médiateur est d'ailleurs de rétablir ce déséquilibre. L'auteur Legault indique à ce sujet, « (...) le médiateur devra surveiller entre autres au rapport de force entre les personnes dans la médiation afin de s'assurer que l'entente ne soit pas injuste, et obtenue sous la contrainte et les menaces. »¹⁷².

L'ombudsman, dans un rôle de médiateur, doit donc être très prudent dans les interventions qu'il effectue pour permettre le rétablissement des relations si précieuses dans le domaine sportif, car la médiation a des avantages indéniables. L'auteur Blackshaw confirme, « Perhaps the main advantage of using mediation to settle sports disputes is that the process preserves and even restores personal and business relationships. » Il ajoute, « Mediation reopens lines of communication, which have often broken down, requiring the parties to co-operate with one another in finding a solution to their problems. Mediation provides the opportunity for co-

¹⁷⁰ *Idem* à la p 60.

¹⁷¹ Haslip, *supra* note 122 à la p 251.

¹⁷² Legault, *supra* note 27 à la p 22.

operative problem solving. »¹⁷³. La médiation est rapide, permet de contrôler les coûts, est confidentielle et elle couvre un grand éventail de problèmes et de conflits. Elle est informelle et les parties peuvent garder le contrôle de la décision, sans avoir à éliminer la possibilité de faire un recours en arbitrage si nécessaire¹⁷⁴.

En créant un rôle d'ombudsman à l'athlète qui agit aussi à titre de médiateur, le tout à l'étape de l'élaboration des critères de sélection ou lors de la publication des critères, les acteurs impliqués se donnent l'opportunité de collaborer avant le recours au CRDSC. L'ombudsman est indépendant et disponible, facile d'approche, compétent, et fait partie du quotidien. Il est présent pour les athlètes à différentes étapes et il devient une ressource pour eux à plusieurs niveaux.

L'ombudsman devient alors une représentation physique permettant de faire *vivre* les principes de PRD, de collaboration et de responsabilisation, expliquées dans la partie analytique du chapitre.

3.2.3 Les avantages de l'application des principes de PRD

L'application des principes de PRD sélectionnés pour cette recherche, soit la collaboration et la responsabilisation, vont permettre de développer une culture de collaboration dans un domaine particulièrement compétitif. Cette collaboration pourra s'effectuer par la responsabilisation.

Il existe plusieurs avantages à l'application de ces principes dans les conflits relatifs aux sélections d'équipes. Premièrement, la confidentialité du processus permet aux parties de régler des situations délicates sans avoir à donner des détails en public. Cet avantage est indéniable dans la communauté sportive canadienne. De plus, cette confidentialité permet aux parties de se parler ouvertement. Certaines émotions doivent être démontrées pour avancer dans un règlement de conflit, et le fait de le faire à huis clos, permet une plus grande liberté à cet égard. Le contrôle des relations publiques est aussi beaucoup plus efficace lorsque le règlement est effectué dans la

¹⁷³ Blackshaw, *supra* note 2 à la p 181.

¹⁷⁴ *Idem* à la p 21.

confidentialité. On évite ainsi d'avoir à gérer des prises de position dans l'opinion publique, et à gérer des pressions politiques ou économiques suite à des conflits. L'impact est alors limité. L'inverse étant vrai, lorsque l'ONS souhaite faire un exemple avec un athlète pour être certain que la situation ne se reproduira plus, il n'a pas avantage à utiliser cette approche.

Deuxièmement, la satisfaction, dans le processus choisi et dans le règlement, est aussi essentielle pour le futur. Une solution choisie par les parties est plus facile à faire respecter qu'une décision imposée. L'exécution de la solution est donc simplifiée, ce qui permet de gagner en temps et coûts lorsque le conflit est réglé. Par ailleurs, lorsque les parties sont satisfaites, ils s'installent un climat de travail plus efficace et respectueux. En travaillant sur le respect de l'autre, la confiance dans ce dernier grandit et permet l'amélioration de la relation. La satisfaction dans la résolution du conflit, permet d'accroître la confiance et par conséquent risque de faire augmentation la confiance dans le processus de sélection.

Troisièmement, la sauvegarde de la relation est favorisée par ce type d'approche. Que ce soit par la participation à l'élaboration des critères de sélection, par la création d'un comité d'appel plus impartial avec la présence d'un membre d'une autre ONS ou par les interventions d'un ombudsman, le but de toutes ces pistes de solution en prévention ou en règlement des conflits est de sauvegarder la relation. Dans une sélection d'équipe, les acteurs impliqués sont toujours en relation, car il y a toujours une autre sélection à prévoir. Si la relation n'est pas sauvegardée, les perceptions de biais et de conflits d'intérêts et de personnalité seront encore plus importantes, et les problèmes communicationnels toujours présents.

Quatrièmement, les principes permettent de développer des pistes de solution en prévention des conflits, ce qui permet de répondre aux besoins d'urgence des différends reliés aux sélections d'équipes. En évitant l'escalade du conflit et en le réglant plus rapidement, la caractéristique d'urgence d'un règlement devient moins importante, et permet l'utilisation de différents modes de PRD. De plus, en permettant de rendre plus accessibles les ressources pour régler un conflit, comme aller consulter l'ombudsman, le caractère d'urgence est aussi signalé plus rapidement, et permet une intervention mieux ciblée.

Cinquièmement, la flexibilité du processus des différentes pistes de solution proposées, autant pour *prévenir* que *régler* un conflit est un autre avantage de l'application des principes de PRD. Les parties peuvent vraiment prendre le contrôle du problème au lieu d'en subir les conséquences. Les acteurs impliqués peuvent s'inspirer de l'internormativité et la réflexivité, dans la collaboration, pour créer des processus adaptés à leurs culture, besoins et valeurs. L'application de cette responsabilisation dans une approche collaborative permet l'innovation dans ce domaine en émergence qu'est le droit du sport.

En terminant, l'avantage ultime de l'application des ces principes dans les conflits reliés aux sélections d'équipes est évidemment, de favoriser le « mieux-vivre ensemble ». Permettre à la communauté sportive canadienne de développer son plein potentiel dans l'harmonie, à travers une approche collaborative, sans motivations secrètes, ni biais ou conflits d'intérêts est un avantage incontestable.

Nous considérons que l'hypothèse de départ, notamment qu'en appliquant les principes de PRD, tels que la collaboration et la responsabilisation, il est possible de favoriser la *prévention* et le *règlement* des conflits relatifs aux sélections d'équipes tout en améliorant le « *mieux-vivre ensemble* » a été vérifiée.

Ce « mieux-vivre ensemble » peut se présenter sous différentes formes, autant dans les relations professionnelles entre les ONS et les athlètes, mais aussi entre les athlètes eux-mêmes ou entre l'ONS et les organisations nationales ou internationales avec lesquelles ils transigent régulièrement. En commençant à l'interne, avec ce qu'ils peuvent contrôler directement, les acteurs pourront ainsi devenir les promoteurs de cette approche dans toutes leurs sphères d'activité.

Bibliographie sélective

LÉGISLATION

Amateur Sports Act, 36 USC 220501-220529.

Charte Olympique, Comité Internationale Olympique, éditée en Juillet 2011.

Code du travail, LRQ c C-27, art. 74 à 104.

Code de procédure civile, LRQ c C-25, art. 814.3 à 814.14.

Loi sur l'activité physique et le sport, LC 2003, c 2.

JURISPRUDENCE

Deschênes c Association olympique canadienne, [1988] RJQ 2389, [1988] JQ 1646 (QL).

Kane v Canadian Ladies Golf Association, 35 ACWS (3d) 885, [1992] PEIJ 110 (QL).

Kane v Canadian Ladies Golf Association, 35 ACWS (3d) 1115, [1992] PEIJ 117 (QL).

Kelly v Canadian Speed Skating Association, [1995] OJ 489 (QL).

Lakeside Colony of Hutterian Brethren v Hofer, [1992] 3 SCR 165.

Lee v. Showmen' s Guild of Great Britain, [1952] 1 All ER 1175, [1952] QB 329 (CA).

DOCTRINE : MONOGRAPHIES

Barnes, John, *Sports and the Law in Canada*, Markham, Ontario, Butterworths Canada, 1996.

Blackshaw, Ian S., *Mediating Sports Disputes : National and International Perspectives*, La Haye, Pays-Bas, T.M.C. Asser Press, 2002.

Boulle, Laurence et Kathleen J. Kelly, *Mediation- Principles, Process, Practice*, Markham, Ontario, Butterworths Canada, 1998.

Buy, Frédéric, *Droit du sport*, Paris, France, LGDJ, 2006.

Chornenki, Genevieve A. et Christine E. Hart, *Bypass court- A dispute resolution handbook*, 4th ed., Markham, Ontario, LexisNexis Canada, 2011.

Corbett, Rachel, *Legal issues in sport : tools and techniques for the sport manager*, Toronto, Ontario, Emond Montgomery Publications, 2008.

Epstein, Adam, *Sport law*, Clifton Park, NY, Thomson Delmar Learning, 2003.

Fisher, Roger et William Ury, *Getting to YES*, 2nd ed., New York, New York, Penguin Books, 1991.

Gardiner, Simon et al., *Sports law*, 4th ed, London, UK, Cavendish publishing, 2012.

Pound, Richard W., *Inside the Olympics*, Canada, Wiley, 2006.

Roberge, Jean-François, *La justice participative*, Cowansville, Québec, Éditions Yvon Blais-Thomson Reuters, 2011.

Ury, William, *Getting past NO*, New York, New York, États-Unis, Bantam Books, 1993.

DOCTRINE : ARTICLES

Corbett, Rachel. « It is an Olympic year: What coaches need to know about selection disputes », (2008) *Coaches Plan* 46.

Epstein, Adam. « Alternative Dispute Resolution in Sport Management and the Sport Management Curriculum », (2002) *12 J Legal Aspects Sport* 13.

Findlay, Hilary A. et Rachel Corbett. « Principles underlying the adjudication of selection disputes precedings the Salt Lake City Winter Olympic Games: Notes to Adjudicators », (2002) *1 Entertainment law* 109.

Findlay, Hilary A. et Rachel Corbett. « The rights of athletes, coaches and participants in sport », 2000, <http://www.sportlaw.ca/wp-content/uploads/2011/03/a-Procedural-fairness-Chapter-from-Sports-Fitness-and-the-Law-North-American-Perspectives-by-Canadian-Scholars-Press-2001.pdf> .

Findlay, Hilary A.. « Symposium: Alternative dispute resolution in sports: rules of a sport-specific arbitration process as an instrument of policy making », (2005) *16 Marq Sports L Rev* 73.

Fried, Gil et Michael Hiller. « Alternative dispute Resolution symposium: ADR in Youth and Intercollegiate Athletics », (1997) *BYUL Rev* 631.

Galton, Eric. « Mediation Programs for collegiate sports teams », (1998) *Dispute resolution Journal* 37.

Haslip, Susan. « International sports law perspective: a consideration of the need for a national dispute resolutions system for national sport organizations in Canada », (2001) 11 *Marq Sports L Rev* 245.

Jodouin, Anik L.. « The Sport Dispute Resolution Centre of Canada: An Innovative Development in Canadian Amateur Sport », (2005) 15 *J Legal Aspects Of Sport* 295.

Kupelian, Peter B. et Brian R. Salliotte. « The use of mediation for resolving salary disputes in sports », (1998) 2 *TM Cooley J Prac & Clinical L* 383.

Lalonde, Louise. « La parole des citoyens interpellés par les lois à exigences de réflexivité, quel(s) usage(s) et quelle(s) parole(s)? » dans *dirs. V. Fortier et S. Lebel-Grenier, La parole et le droit*, Sherbrooke, les éditions Revue de droit de l'Université de Sherbrooke, (2008) 11-30.

Lalonde, Louise. « Les modes de PRD, vers une nouvelle conception de la justice? », *RPRD vol 1 no 2*, Montreal, Éditions Yvon Blais, (2003) 17-43.

Legault, G.A.. « Les modes de règlement des différends : vers une autre justice? », (2001) Sherbrooke, GGC Éditions/Université de Sherbrooke, Collection Essais et Conférences.

Sport Dispute Resolution Centre of Canada, « The multi-tasking coach: managing the risks of wearing several hats », (2009) *Coaches Plan vol 16 no 3* 26.

Stevenson, Christopher L.. « Perceptions of Justice in the Selection of National Teams », (1989) *Sociology of Sport Journal* 371.

Wallace, Kathleen C.. « Symposium : Alternative dispute resolution in sports : A proposal for the United States Olympic Committee to incorporate formal mediation within its grievance process », (2005) 16 *Marq Sports L Rev* 59.

DOCUMENTS GOUVERNEMENTAUX- NON PARLEMENTAIRES

Australia, Australia Sports Commission, 2002, *Getting it right – Guidelines for Selection*, <http://fulltext.ausport.gov.au/fulltext/2002/ascpub/gettingitright/asp>.

Canada, Ministère du patrimoine canadien, Sport Canada, *Rapport final sur la situation de l'athlète de haut niveau en 2009*, Les Associés de recherche EKOS Inc., 2010.

Centre de règlements des différends sportifs du Canada, *Prévention des différends concernant la sélection d'équipe*, Whitehorse, 2007.

Centre de règlement des différends sportifs du Canada, *Critères de sélection pour les grandes manifestations sportives*, Lignes directrices et conseils.

Centre de règlements des différends sportifs du Canada, *Code canadien de règlement des différends*, 2011.

Sport British Columbia, SportBC, Dispute Resolution. <http://sportbc.com/services/dispute-resolution/>.

DOCTRINE- DÉCISIONS D'ARBITRAGE

Annamay Pierse, Gord Weldman et Doug Wake c Natation/Swimming Canada, (2002), (arbitre : Michel G. Picher).

Badminton Canada et Comité olympique canadien, (2004), (arbitre : Richard H. McLaren).

Brayden McDougall et Association cycliste Canadienne, (2008), CRDSC/SDRCC 08-0084, (arbitre : Stewart McInnes).

Canadian Amateur Boxing Association (CABA), Benoit Gaudet, Jean Pascal, Trevor Stewardson c Canadian Olympic Committee (COC), (2004), CRDSC/SDRCC 04-003, (arbitre: Michel Picher).

Caroline Chee c Badminton Canada, (2004), CRDSC/SDRCC 04-0022, (arbitre : James W. Hedley).

Charles Dionne et Association cycliste canadienne, (2004), CRDSC/SDRCC 04-0019, (arbitre : Michel G. Picher).

David Zilberman c Association canadienne de lutte amateur, (2003), (arbitre : Bernard A. Roy).

Dax Adam et Canada Hippique, (2004), (arbitre : Tricia C.M. Smith).

Dominic Longpré et Association canadienne de boxe amateur, (2006), CRDSC/SDRCC 06-0041, (arbitre : Richard W. Pound).

Dominique Vallée et Association Canadienne de Yachting et le Comité Olympique Canadien, (2004), CRDSC/SDRCC 04-0002, (arbitre : Stephen L. Drymer).

Evi Strasser et Canada Hippique, (2007), CRDSC/SDRCC 07-0056, (arbitre : Stewart McInnes)

Fédération de tir du Canada et le Comité Olympique Canadien, (2004), CRDSC/SDRCC 04-0029, (arbitre : John P. Sanderson).

Francis Luna Grenier et Fédération haltérophile canadienne, (2012), CRDSC/SDRCC 12-0168, (arbitre : L. Yves Fortier).

Gregory Sych et Fédération de tir du Canada, (2010), CRDSC/SDRCC 10-0112, (arbitre : Graeme Mew).

Hao Li et Badminton Alberta, (2011), CRDSC/SDRCC 11-0140, (arbitre : Stephen L. Drymer).

Jillian D'Alessio et Canoe Kayak Canada, (2010), CRDSC/SDRCC 10-0126, (arbitre : Richard H. McLaren).

Judith Island, Dax Adam et Canada Hippique, (2004), (arbitre : John P. Sanderson).

Joseph Veloce et Association canadienne de cyclisme (CCC), (2012), CRDSC/SDRCC 12-0182, (arbitre : Stephen L. Drymer).

Karine Sergerie c Association canadienne de taekwondo, (2003), 03-0027, (arbitre : Patrice M. Brunet).

Kelly Zeilstra et Softball Canada, (2004), (arbitre : Tricia C. M. Smith).

Kurtis Macgillivray et Swimming/Natation Canada, (2004), CRDSC/SDRCC 04-0020, (arbitre : Ed Ratushny).

Kyle Tramble et Comité d'appel des Jeux du Canada d'athletics Nova Scotia, (2009), (arbitre : Stewart McInnes).

Lanni Marchant et Krista DuChene c. Athlétisme Canada (AC), (2012), CRDSC/SDRCC 12-0178, (arbitre : Graeme Mew).

Lee Barich, Drew Gildner et Canoe-Kayak Canada, (2011), CRDSC/SDRCC 11-0153, (arbitre: Graeme Mew).

Marie-Pier Beaudet et Fédération canadienne des archers inc, (2008), CRDSC/SDRCC 08-0083, (arbitre : Patrice M. Brunet).

Maude L'Écuyer Lafleur et Karaté Canada, (2010), CRDSC/SDRCC 10-0121, (arbitre : Henri R. Pallard).

Megan Poss et Synchro Canada, (2008), (arbitre : Michel G. Picher).

Meggan-Lynn Wilton et Softball Canada, (2004), (arbitre : Tricia C.M. Smith).

Michel Larue et Bowls Canada Boulingrin, (2004), CRDSC/SDRCC 04-0012, (arbitre : Paule Gauthier).

Nadine Rolland c Natation Canada, (2002), (arbitre : Jean-Guy Clément).

Nicolas Mayer c Fédération canadienne d'escrime, (2008), CRDSC/SDRCC 08-0074, (arbitre : Stephen L. Drymer).

Nicolas Mayer c Fédération canadienne d'escrime, (2008), CRDSC/SDRCC 08-0077, (arbitre : Richard W. Pound).

Nicole Forrester et Athlétisme Canada, (2010), (arbitre : James W. Hedley).

Pascale Blais c WTF Taekwondo Association of Canada, (2003), 03-0016, (arbitre : Richard W. Pound).

Penny Rowland et Canada Hippique, (2007), CRDSC/SDRCC 07-0059, (arbitre : Ross C. Dumoulin).

Rhea-Christie Shaw et Cycling Canada Cyclisme (CCC), (2012), CRDSC/SDRCC 12-0181, (arbitre : Richard W. Pound).

Ursula Bero, Kamil Karbonowski et Fédération canadienne d'escrime, (2004), (arbitre : Tricia C. M. Smith).

Vincent Gagnon et Racquetball Canada, (2004), CRDSC/SDRCC 04-0016, (arbitre : Patrice M. Brunet).

Yuri Movshovich et Fédération de tir du Canada, (2007), CRDSC/SDRCC 07-0061, (arbitre : Ross C. Dumoulin).

