

L'avenir de la représentation des athlètes au sein des structures de gouvernance des organismes nationaux de sport



**L'association des athlètes des équipes
nationales canadiennes**

© 20 novembre 2020

Publié par AthlètesCAN, l'association des athlètes des équipes nationales canadiennes.

Tous droits réservés. Aucune partie de ce document ne peut être reproduite ni transmise sous quelque forme que ce soit à des fins commerciales sans la permission d'AthlètesCAN.



Remerciements

AthlètesCAN tient à adresser ses plus vifs remerciements aux membres du comité de leadership pour sa contribution et ses conseils pendant l'élaboration du projet de représentation des athlètes.

Ashley LaBrie	Ancienne direction générale, AthlètesCAN
Patrick Jarvis	Ancienne direction générale, Canada Snowboard
Dasha Peregoudova	Ancienne Présidence, AthlètesCAN
Jillian Drouin	Ancienne Vice-présidence, AthlètesCAN
Thea Culley	Ancienne vice-présidence, AthlètesCAN
Josh Vander Vies	Ancienne présidence, AthlètesCAN

Nous souhaitons sincèrement remercier les personnes qui ont apporté de précieuses contributions au projet de développement de la représentation des athlètes à chacune des phases mentionnées ci-dessous.

PHASE I

1. Vue d'ensemble du paysage de représentation des athlètes canadiens
2. Examen exhaustif des règlements administratifs existants des ONS
3. Identification des modèles actuels de représentation des athlètes

PHASE II

1. Atelier et panel sur la représentation des athlètes organisés au Forum de 2017 d'AthlètesCAN

PHASE III

1. Consultation des ONS et des représentants des athlètes
2. Élaboration de ressources
3. Phase finale de l'élaboration de l'ébauche de la déclaration de principe, « L'avenir de la représentation des athlètes au Canada », y compris un examen exhaustif des règlements administratifs existants des ONS et l'identification des modèles courants de représentation des athlètes

PHASE I :

Contributeurs de la vue d'ensemble du paysage, de l'examen des règlements administratifs existants des ONS et de l'identification des modèles actuels de représentation des athlètes :

Tom Hall	Ancienne direction générale par intérim, AthlètesCAN
Connor Allison	Gestionnaire de projet, La Solution Sport
Claudia Warner Romano	Gestionnaire de projet, La Solution Sport
Lucy Wu	Gestionnaire de projet, La Solution Sport
James Sifakis	Gestionnaire de projet, La Solution Sport
Umar Khan	Gestionnaire de projet, La Solution Sport

PHASE II :

Contributeurs de l'atelier et du panel sur la représentation des athlètes :

Trevor Hirschfield (rugby en fauteuil roulant)	Ancien membre du conseil d'administration d'AthlètesCAN
Robin Randall (water-polo)	Ancien membre du conseil d'administration d'AthlètesCAN
Cathy Cadieux	Chef de la direction, Rugby en fauteuil roulant Canada
Martin Goulet	Direction générale, Water Polo Canada
Lindsay Hugenholtz-Sherk	Animation, conseil en matière de sports, Hillwood



PHASE III :

Contributeurs de la consultation des ONS et de la représentation des athlètes :

Représentants d'athlètes

Jillian Drouin (athlétisme)	Vice-présidence, AthlètesCAN
Annie Foreman-Mackey (cyclisme)	Représentante des athlètes
Ross Wilson (paracyclisme)	Vice-présidence du conseil des athlètes du CPC
Celina Toth (plongeon)	Conseil d'administration, AthlètesCAN
Kelleigh Ryan (escrime)	Ancienne représentante des athlètes
Alanna Goldie (escrime)	Représentante des athlètes
Alex Gough (luge)	Représentante des athlètes
Meaghan Howat (rugby)	Direction représentante des athlètes
Mercedes Nicoll (snowboard)	Représentante des athlètes
Jasmine Mian (lutte)	Ancienne représentante des athlètes
Chelsey Gotell (paranatation)	Présidence du conseil des athlètes de l'IPC
Todd Nicholson (para-hockey sur glace)	Ancienne présidence du conseil des athlètes de l'IPC
Kelly Fitzsimmons (pentathlon)	Représentante des athlètes

Dirigeants d'ONS

Vania Grandi	Chef de la direction, Canada Alpin
Jackie Buckingham	Chef de la direction, Natation artistique Canada
David Bedford	Chef de la direction, Athlétisme Canada
Joe Morissette	Direction générale, Badminton Canada
Penny Joyce	Chef de la direction, Plongeon Canada
Tim Farstad	Chef de la direction, Luge Canada
Rod Stavely	Présidence, Pentathlon Canada
Dustin Heise	Direction générale, Snowboard Canada
Peter Montopoli	Chef de la direction, Soccer Canada
Shane Pearsall	Direction générale, Nordique Canada
Ahmed El-Awadi	Chef de la direction, Natation Canada
Mark Eckert	Présidence et chef de la direction, Volleyball Canada
Cathy Cadieux	Chef de la direction, Rugby en fauteuil roulant Canada
Tamara Medwisky	Présidence, Lutte Canada

Contributeurs du processus d'élaboration de l'ébauche de la déclaration de principe « L'avenir de la représentation des athlètes » et de l'élaboration de ressources

Patrick Jarvis	Ancienne direction générale, Canada Snowboard
Ashley LaBrie	Ancienne direction générale, AthlètesCAN
Josh Vander Vies (boccia)	Ancienne présidence, AthlètesCAN
Dasha Peregoudova (taekwondo)	Présidence, AthlètesCAN
Jillian Drouin (athlétisme)	Vice-présidence, AthlètesCAN
Celina Toth (plongeon)	Conseil d'administration, AthlètesCAN
Hollie Duncan (curling)	Conseil d'administration, AthlètesCAN
Georgina Truman	Gestionnaire, Relations avec les athlètes et opérations, AthlètesCAN
Bree Schaaf (skeleton)	2 ^e vice-présidence, USOPC AAC
Han Xiao (tennis de table)	Présidence, USOPC AAC
Johannes Herber (basketball)	Direction, Athlètes Allemagne
Casper Standerup (triathlon)	Commission des athlètes danoise
Øyvind Watterdal (nordique)	Commission des athlètes norvégienne
Greg Cherniak	Gestionnaire de projet, La Solution Sport
Brittany Bates	Gestionnaire de projet, La Solution Sport
Tyler Matthews	Gestionnaire de projet, La Solution Sport



Table des matières

Sommaire	6
Introduction	7
Partie 1 : État de la représentation des athlètes	8
1.1 Représentation des athlètes dans le sport amateur	8
1.2 Implications de la <i>Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif (Loi OBNL)</i>	9
1.3 Le paysage international.....	10
1.3.1 Royaume-Uni	10
1.3.1.1 A Code for Sport Governance (Un code pour la gouvernance du sport)	10
1.3.1.2 La British Athletes Commission (commission des athlètes britanniques)	11
1.3.2 États-Unis	11
1.3.3 Australie	12
1.3.4 Danemark	13
1.3.5 Norvège	13
1.3.6 Allemagne	14
Partie 2 : Athlètes au sein des conseils d'administration – Portrait des directions représentantes des athlètes canadiens	15
2.1 Détermination des modèles	15
2.1.1 Modèles déterminés de représentation des athlètes des ONS.....	15
2.2 Vers un modèle de pratiques exemplaires	16
2.2.1 Considérations relatives aux directions représentantes des athlètes	16
2.2.2 Principales préoccupations	17
2.2.3 Domaines de consensus	18
2.2.4 Idées à prendre en compte lors de l'élaboration d'un modèle de pratiques exemplaires	19
Partie 3 : Voie à suivre	20
3.1 Corroboration des commentaires de la phase II : entrevues des athlètes et des dirigeants d'ONS ..	20
3.1.1 Principales préoccupations	20
3.1.2 Domaines de consensus.....	20
3.1.3 Idées à prendre en compte au moment de concevoir un modèle de pratiques exemplaires.....	21
3.2 Éléments de pratiques exemplaires pour la gouvernance des organismes sans but lucratif.	21
3.3 Conflit d'intérêt.....	22
3.4 Modèle de règlements administratifs pour les ONS	23
3.4.1 Représentation démocratique délibérative des athlètes	23
3.4.2 Conformité à la <i>Loi OBNL</i>	24



3.4.3 Exemples de premier plan : règlements administratifs et structures	24
3.4.3.1 Athlétisme Canada (sport individuel d'été)	24
3.4.3.2 Canada Snowboard (sport individuel d'hiver)	25
3.4.3.3 Rugby Canada (sport d'équipe d'été)	26
3.4.3.4 Basketball en fauteuil roulant (sport d'équipe d'été)	27
Conclusion	28
ANNEXE A: MODÈLES ACTUELS DE 2017 DE REPRÉSENTATION DES ATHLÈTES DANS LES ONS	30
ANNEXE B: LISTE DE CONTRÔLE – PRATIQUES EXEMPLAIRES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE	34
ANNEXE C: NAVIGUER LES CONFLITS D'INTÉRÊTS DANS LE SPORT CANADIEN	35
Qu'est-ce qu'un conflit d'intérêts?	35
Réponses possibles à un conflit d'intérêts	36
Conclusion et voie à suivre	39
ANNEXE D: LISTE DE CONTRÔLE POUR UNE REPRÉSENTATION EFFICACE DES ATHLÈTES	41



Sommaire

Le projet de représentation des athlètes (le « projet ») est le fruit d'une évaluation de la représentation des athlètes au sein des structures de gouvernance des organismes nationaux de sport canadiens (« ONS ») entreprise en 2017 par AthlètesCAN. Le but du projet était de faire en sorte que les athlètes aient une voix dans le processus de prise de décision des ONS et d'optimiser cette voix.

Le projet a été motivé par l'adoption de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*¹ (« **Loi OBNL** »), qui visait à fournir au secteur des organisations à but non lucratif un cadre légal moderne. En conséquence de l'adoption de la *Loi OBNL*, la plupart des ONS devaient apporter des modifications significatives à leur structure de gouvernance et à leurs règlements administratifs. Cela a fini par changer des pratiques longtemps établies dans le secteur sportif, y compris la manière dont la voix des athlètes a été formalisée dans le processus décisionnel des ONS.

Le but de ce rapport est d'analyser les structures de gouvernance des ONS canadiens et l'utilisation actuelle d'un modèle de représentation des athlètes. En étudiant les règlements administratifs actuels des ONS et la structure de gouvernance des organismes internationaux de sport, le projet a fourni des principes directeurs permettant aux ONS de faire en sorte que la voix des athlètes est entendue.

La partie 1 du rapport établit le paysage de la représentation des athlètes au moyen de la documentation sur la gouvernance du sport et présente un aperçu des implications de la *Loi OBNL* sur le modèle traditionnel du sport amateur. En faisant des recherches sur plusieurs modèles internationaux de gouvernance, comme ceux des États-Unis et du Royaume-Uni, nous pouvons établir des comparaisons avec le modèle actuel de gouvernance du sport au Canada afin de favoriser des pratiques exemplaires dans la mise en œuvre d'un modèle de représentation des athlètes.

Dans la partie 2 du présent rapport, les règlements administratifs des ONS sont examinés afin de déterminer dans quelle mesure les directions représentantes des athlètes (« **DA** ») et les représentants d'athlètes (« **RA** ») sont utilisés dans le sport de haut niveau. Pour poursuivre la discussion sur le paysage actuel, cette partie analyse également les concepts clés qui ont été pris en considération au cours du Forum d'AthlètesCAN (« Forum »). Les RA et les dirigeants actuels des ONS ont collaboré à l'élaboration d'un modèle de représentation des athlètes sur la base des avantages et des préoccupations potentielles, ce qui se solde par une série de principes directeurs qui seront revisités à la partie 3.

La partie 3 du présent document passe en revue des entrevues approfondies avec des RA et des dirigeants sportifs qui corroborent les conclusions des discussions tenues au Forum. Les avantages d'un modèle de représentation des athlètes sont examinés en profondeur, ainsi que les raisons principales pour lesquelles les ONS rationalisent la sous-représentation des athlètes dans leurs structures de gouvernance. Cette partie se conclut par une revue d'exemples de modèles de règlements administratifs d'ONS en ce qui a trait à la représentation des athlètes, qui diffèrent en fonction de la structure de l'ONS en question.

¹ *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, LC 2009, c 23 (« *Loi OBNL* »).



Introduction

AthlètesCAN, l'association des athlètes des équipes nationales canadiennes, est fière d'avoir toujours représenté la voix des athlètes canadiens afin de garantir un système sportif axé sur les athlètes. En 2017, AthlètesCAN a entrepris une évaluation de la représentation des athlètes à la grandeur du système au sein des structures de gouvernance des ONS canadiens. Cette évaluation a ultimement donné naissance au projet.

Le projet a été conçu pour optimiser la voix des athlètes des équipes nationales canadiennes dans le processus de prise de décisions des ONS. Le projet a été motivé par l'adoption de la *Loi OBNL* en 2011. La *Loi OBNL* visait à fournir au secteur des organismes sans but lucratif un cadre légal moderne, et par conséquent, la plupart des ONS devaient apporter des modifications importantes à leur structure de gouvernance et règlements administratifs. Ces modifications ont transformé les pratiques établies de longue date, y compris la manière dont la voix des athlètes a été formalisée dans le processus de prise de décisions des ONS.

Au cours de la phase I du projet (2017), AthlètesCAN, en collaboration avec son programme La Solution Sport, a exploré les implications de l'adoption de la *Loi OBNL* sur la représentation des athlètes. Les gestionnaires du programme La Solution Sport ont examiné 49 ensembles de règlements administratifs d'ONS en vigueur à cette époque. Les conclusions ont été présentées à la séance inaugurale conjointe des ONS et des athlètes du Forum, le 21 septembre 2017, à Ottawa, en Ontario. Plus de 100 RA et dirigeants sportifs se sont réunis à l'occasion du Forum pour déterminer la voie à suivre.

Le Forum a été le point de départ de la phase II du projet (2017-2018). Tout au long de cette phase, des discussions se sont poursuivies entre les ONS et les athlètes. Les sujets de préoccupation ont été soulevés par les parties, ainsi qu'un processus décisionnel par consensus. Cela a généré un cadre et du contenu clé pour l'ébauche de ce rapport.

La phase III, soit la phase finale du projet (2019-2020), a mis l'accent sur les outils tangibles visant à aider la communauté sportive à se diriger vers une représentation des athlètes efficace, inclusive et élargie. Pour atteindre cet objectif, on a réalisé des entrevues structurées pour vérifier les questions clés et les domaines d'apprentissage. Les questions et les domaines d'apprentissage déterminés ont mené à une collection de ressources variées destinées aux RA et aux ONS, dans le but de faciliter et d'améliorer la représentation des athlètes.

L'information figurant dans ce rapport découle de recherches et de contributions du système effectuées pendant le déroulement du projet. Les trois parties principales du rapport sont en corrélation directe avec les trois phases du projet, à savoir :

- Phase I – (2017) : Recherche sur le paysage de la représentation des athlètes canadiens avec un accent sur les DA.
- Phase II – (2017-2018) : Conclusions et résultats pour l'offre de contenu pour la déclaration de principes relative à l'avenir de la représentation des athlètes au sein des ONS.
- Phase III – (2019-2020) : Création de ressources et de pratiques exemplaires à utiliser par les RA et les ONS afin de permettre une représentation optimale des athlètes.



Partie 1 : État de la représentation des athlètes

La gouvernance demeure un défi constant pour la plupart des organismes de sport. Qui plus est, les ONS ont essayé de trouver le juste équilibre pour s'assurer que tous leurs membres, peu importe la définition qu'en donnent les règlements administratifs des ONS, ont la possibilité d'apporter efficacement des contributions significatives aux processus de prise de décisions qui orientent les efforts et les ressources de l'organisme.

Les athlètes se trouvent dans une situation unique au sein des ONS. Essentiellement, les ONS existent pour servir les athlètes et favoriser leurs aspirations; mais en réalité, les athlètes ne sont souvent pas considérés comme membres d'un ONS. Même si les athlètes peuvent se voir imposer de modestes frais d'adhésion (et se voient souvent imposer des frais de compétition élevés), ils ont été historiquement exclus des structures formelles de gouvernance et en particulier des conseils d'administration.

1.1 Représentation des athlètes dans le sport amateur

Les discussions à propos d'une approche de l'administration du sport axée sur l'athlète remontent à plusieurs décennies. Toutefois, l'évolution du paysage sportif – y compris les défis modernes et la compréhension de la gouvernance, des opérations et de la responsabilisation – a fait en sorte qu'une représentation d'athlètes optimale constitue un défi constant. Plus particulièrement, l'inclusion, la formation, le soutien et le mentorat sont les problèmes souvent soulevés du côté organisationnel, tandis que les athlètes citent la réticence, le manque de temps, l'apathie ou l'incertitude comme source d'inquiétude.

AthlètesCAN plaide depuis longtemps pour une inclusion maximale et le droit de vote des athlètes. Les athlètes des équipes nationales sont des bénéficiaires directs des programmes et des services des ONS, et font preuve d'un intérêt marqué pour l'efficacité et le succès des activités des ONS. Par conséquent, les athlètes devraient participer à la prise de décisions des organismes.

Toutefois, la recherche du niveau optimal de représentation des athlètes au sein de la gouvernance des ONS ne s'arrête pas aux pouvoirs démocratiques formels comme le droit de vote. Elle doit plutôt s'étendre à la recherche de possibilités solides et délibérées d'inclusion au plus haut niveau de la prise de décisions.

Kihl, Kikulis et Thibault abordent la création d'une approche du sport réellement axée sur les athlètes.² Cette analyse s'effectue à travers l'objectif d'un cadre de pouvoir administratif et consultatif, mis de l'avant en 1996 par le philosophe et sociologue Jürgen Habermas. Habermas définit et distingue deux types de pouvoir : le « pouvoir employé administrativement » et le « pouvoir consultatif ». Le pouvoir employé administrativement est le pouvoir utilisé par les personnes qui ont la capacité officielle de faire appliquer une politique, tandis que le pouvoir généré de façon consultative est le fruit de discussions et de débats publics.³ Kihl et coll. définissent la relation entre le pouvoir administratif et le pouvoir consultatif comme un :

outil heuristique (exploratoire) pour évaluer différentes initiatives axées sur l'athlète et discuter de politiques canadiennes sur le sport de haute performance et de l'objectif de mettre sur pied un système sportif axé sur l'athlète dans lequel les athlètes, en tant que citoyens, sont perçus non seulement comme des participants actifs sur le terrain de jeu, mais aussi comme des co-créateurs de politiques de gouvernance du sport démocratique et légitimes.⁴

² Lisa Kihl, Lisa Kikulis et Lucie Thibault, *A Deliberative Democratic Approach to Athlete Centred Sport: The Dynamics of Administrative and Communicative Power* (European Sport Management Quarterly, 2007), en ligne sur < <https://doi.org/10.1080/16184740701270287> > à la page 2.

³ Jürgen Habermas, *Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy* (W. Rehg, Trans.). Cambridge, MA : The MIT Press, 1996.

⁴ Lisa Kihl, Lisa Kikulis et Lucie Thibault, *A Deliberative Democratic Approach to Athlete Centred Sport: The Dynamics of Administrative and Communicative Power* (European Sport Management Quarterly, 2007), en ligne sur < <https://doi.org/10.1080/16184740701270287> > à la page 2.



Les chercheurs soutiennent que le concept de pouvoir de Habermas démontre qu'il est possible pour les athlètes de participer efficacement aux processus de délibération et de prise de décisions dans l'élaboration de politiques qui, ultimement, les toucheront. Le fait de donner le droit de vote aux athlètes est un aspect de la démocratie, tout comme les modèles de processus démocratique. Aussi, les athlètes doivent-ils avoir la possibilité de délibérer sur les politiques. L'objectif ultime pour l'avenir de la représentation des athlètes consiste en l'octroi du droit de vote aux athlètes et la présence d'un RA au sein d'un conseil d'administration, tout en maintenant un groupe d'athlètes qui participent au processus de délibérations et apportent une contribution appropriée.

Dans leur conclusion, Kihl et coll. posent des questions clés au sujet de l'avenir de la représentation des athlètes :

1. *Qu'en est-il de la capacité des athlètes ou des représentants d'athlètes à participer au processus d'établissement de politiques?*
2. *Qu'en est-il de la volonté des décideurs de changer les procédures et les structures pour refléter une approche délibérative démocratique au sport axé sur les athlètes?*⁵

Les lecteurs de ce rapport sont invités à examiner la question de représentation des athlètes à travers ces questions.

1.2 Implications de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif (Loi OBNL)*

La *Loi OBNL*, qui est entrée en vigueur le 17 octobre 2011 pour remplacer la Partie II de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*⁶, qui était la loi régissant les organismes sans but lucratif (« **OBNL** ») du régime fédéral. La *Loi OBNL* visait à offrir un régime de gouvernance moderne et exhaustif aux OBNL, ce qui comprend tous les ONS au Canada. Tous les OBNL se sont vu accorder un délai de trois (3) ans pour modifier leurs règlements administratifs afin de se conformer à la nouvelle loi, sinon ils risquaient la dissolution. Ce changement radical dans le secteur des organismes sans but lucratif a eu différentes implications pour les ONS, comme on l'indique ci-dessous.

Historiquement, beaucoup d'ONS ont utilisé une désignation *d'office* pour un poste de DA au sein de leur conseil d'administration. La *Loi OBNL* interdit expressément la nomination d'administrateurs *d'office*, tout en limitant le nombre d'administrateurs pouvant être nommés à un conseil à un (1) administrateur nommé pour trois (3) administrateurs élus au cours d'une année donnée. En raison de cette limite, les OBNL se concentrent maintenant largement sur l'utilisation de leurs nominations limitées pour les administrateurs possédant des compétences particulières, au lieu de chercher la représentation parmi leurs membres et intervenants.⁷

En outre, en vertu des modifications apportées à la *Loi OBNL*, les ONS ont dû reconsidérer les intervenants à admettre comme « membres » puisque le titre comporte automatiquement des droits de vote.⁸ Auparavant, il était courant pour les ONS de donner à différents groupes d'intervenants, comme les groupes qui représentent des intérêt spéciaux, le titre de membres sans droit de vote. Toutefois, étant donné que la *Loi ONL* exige à présent que tous les membres aient le droit de voter au sujet de certaines questions fondamentales, de nombreux ONS évitent d'inclure des catégories de membres sans droit de vote dans leurs règlements administratifs.

⁵ Lisa Kihl, Lisa Kikulis et Lucie Thibault, *A Deliberative Democratic Approach to Athlete Centred Sport: The Dynamics of Administrative and Communicative Power* (European Sport Management Quarterly, 2007), en ligne sur < <https://doi.org/10.1080/16184740701270287> > à la page 25.

⁶ *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, LRC 1985, c C-44.

⁷ Shamiran Asahak et coll., *Board of Directors: Assessing Their Functioning and Validation of a Multi-Dimensional Measure* (Frontiers of Psychology, 2018), en ligne sur < <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02425> > à la page 2.

⁸ *Loi OBNL* à l'article 154(3).



La combinaison de ces exigences a rendu difficile la participation directe des athlètes dans la gouvernance des ONS. Les athlètes ayant été exclus en tant que membres votants et membres non votants, la question à poser est : Où se situe la voix des athlètes? Beaucoup d'équipes nationales, y compris certains ONS, ont créé des conseils des athlètes (« **CA** »). Les CA peuvent remplir la même fonction qu'une catégorie de membres distincte, mais sans jouir des droits des membres à part entière. Dans certains cas, la présidence ou la coprésidence de ces CA assiste aux réunions du conseil d'administration à titre d'invitée, pendant lesquelles elles peuvent apporter leur contribution en tant que membres sans droit de vote au sujet des décisions qui concernent les athlètes. Dans d'autres cas, les règlements administratifs de certains ONS prévoient un poste de DA. Pour obtenir ce poste, l'athlète doit avoir été nommé par le CA ou l'organisme des athlètes et élu par les athlètes qui sont des membres votants admissibles de leur groupe d'intérêt particulier.

Dans certains cas, les ONS ont trouvé des façons d'inclure une DA non officielle nommée, qui préside un CA ou qui représente les athlètes au niveau du conseil d'administration, mais qui est élue par l'ensemble des membres. Cette solution va à l'encontre de l'esprit de la *Loi OBNL*, car la DA n'a pas été élue par les athlètes afin de représenter leurs intérêts. Même si cet arrangement donne l'impression de favoriser la représentation des athlètes, il est superficiel de par sa nature, ne sert pas pleinement les intérêts des athlètes, ni ne favorise l'inclusion de leur voix.

Les ONS peuvent établir et rendre obligatoire la représentation des athlètes à leur conseil d'administration, tout en restant conformes à la *Loi OBNL*. Pour ce faire, les ONS doivent créer une catégorie de membres distincte composée d'athlètes de l'équipe nationale.⁹ Cette catégorie a le droit d'élire un athlète à un poste d'administrateur au conseil d'administration de l'organisme. Toutefois, la recherche démontre que peu d'ONS ont expérimenté cette forme d'adhésion des athlètes, et cela pourrait empêcher les athlètes de former leur propre catégorie de membres votants. C'est pourquoi les ONS choisissent en général d'inclure les athlètes au sein de leur structure de gouvernance autrement.

1.3 Le paysage international

En reconnaissant que les débats sur le modèle adéquat de représentation efficace des athlètes vont au-delà des frontières du Canada, le présent rapport examine des approches et stratégies internationales pour l'inclusion de la voix des athlètes au sein des structures de gouvernance des sports. Le fait d'en apprendre davantage sur les approches adoptées par d'autres nations nous permettra d'approfondir notre compréhension dans le but de concevoir un modèle canadien plus solide.

En général, les études internationales réitèrent les conclusions de la phase I du projet : le nombre d'athlètes qui participent au sein du conseil d'administration d'un organisme de sport est dicté par l'organisme lui-même. En conséquence, le niveau de participation des athlètes varie d'un sport à l'autre. Cependant, le Royaume-Uni (« **R.-U.** ») a adopté un modèle unique de gouvernance du sport, comme en témoigne l'étude de cas suivante.

1.3.1 Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, les cinq conseils de sports – Sport England, Sport Scotland, Sport Wales, Sport Northern Ireland et UK Sport – reconnaissent le statut des organismes nationaux de régie (« **NGB** ») (qui s'apparentent aux ONS), en tant qu'organismes privés régissant un sport en particulier avec le consentement du sport lui-même.

1.3.1.1 A Code for Sport Governance (*Un code pour la gouvernance du sport*)

Depuis avril 2017, les NGB qui cherchent à obtenir un financement auprès de Sport England ou de UK Sport doivent démontrer leur conformité avec *A Code for Sports Governance* (le « **Code** ») qui se veut

⁹ *Loi OBNL* à l'article 154(4).



« le modèle d'une gouvernance équilibrée et exemplaire dans le sport amateur au Royaume-Uni ». ¹⁰ Le *Code* est guidé par cinq principes, à savoir la structure de gouvernance, la représentation au sein des conseils, la communication, les normes et la conduite, ainsi que les politiques et processus. ¹¹

Le *Code* ne stipule pas de façon explicite que les conseils d'administration et conseils des athlètes des NGB doivent compter un ou plusieurs RA. Cependant, le *Code* stipule que les « organismes recrutent et engagent des personnes satisfaisant aux critères adéquats de diversité, d'indépendance, de compétences, d'expérience et de connaissances afin de prendre des décisions efficaces et de contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation ». [traduction libre] ¹² On peut en déduire que, tout comme le modèle basé sur les compétences et habiletés (voir l'annexe A) au Canada, il est important d'inclure des administrateurs qui possèdent les antécédents et les connaissances exigés, y compris en matière de compétition dans ce sport. De plus, le *Code* formule des conseils sur la manière dont les NGB peuvent mobiliser et conseiller leurs athlètes sur l'importance d'un RA, d'un syndicat ou d'une commission.

1.3.1.2 La British Athletes Commission (commission des athlètes britanniques)

La British Athletes Commission (commission des athlètes britanniques) (« **BAC** ») a été établie en 2004 en tant qu'association indépendante représentant les intérêts des athlètes dans le sport de haute performance au Royaume-Uni. Les membres de la BAC sont des athlètes provenant d'un grand nombre de sports reconnus, dont la majorité fait partie du programme olympique ou paralympique.

La BAC travaille avec les athlètes des NGB reconnus pour leurs efforts de promotion de la représentation des athlètes dans la gouvernance des NGB et qui veillent à ce que les intérêts des athlètes soient bien représentés dans le sport de haut niveau. Une partie du mandat de la BAC consiste à créer et à gérer un réseau actif de RA, qui assure la liaison entre la BAC et ses membres. Dans le but d'établir ce réseau, la BAC travaille avec les athlètes, le personnel de performance, ainsi que la haute direction et le personnel administratif des NGB en vue de mettre en place un modèle de représentation des athlètes propre au sport.

Il est important de noter qu'en tant que RA, la BAC s'engage en général de façon indépendante par rapport aux conseils d'administration des NGB. Toutefois, ce rôle offre aux athlètes une tribune pour faire entendre leur voix au cours du processus décisionnel de leur NGB. Cela offre aussi aux NGB une occasion de veiller à que leurs intervenants soient représentés de façon beaucoup plus équitable.

1.3.2 États-Unis

Aux États-Unis (« **É.-U.** »), la majorité des NGB suivent la structure de gouvernance du Comité olympique et paralympique des États-Unis (l'« **USOPC** »). Dans cette structure, il existe une catégorie distincte et définie pour les athlètes membres. Conformément à la *Ted Stevens Olympic and Amateur Sports Act* ¹³ (loi Ted Stevens sur les sports olympiques et amateurs) (la « **loi Ted Stevens** »), les règlements administratifs de l'USOPC exigent que les représentants des athlètes représentent au moins 20 % de tous les conseils

¹⁰ UK Sport & Sport England, *A Code for Sport Governance* (avril 2017) en ligne sur < https://sportengland-production-files.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/a_code_for_sports_governance.pdf >.

¹¹ UK Sport & Sport England, *A Code for Sport Governance* (avril 2017) à la page 10, en ligne sur < https://sportengland-production-files.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/a_code_for_sports_governance.pdf >.

¹² UK Sport & Sport England, *A Code for Sport Governance* (avril 2017) à la page 11, en ligne sur < https://sportengland-production-files.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/a_code_for_sports_governance.pdf >.

¹³ *Ted Stevens Olympic and Amateur Sports Act* (1998), 36 USC c 2205.



d'administration suivants : conseils des NGB, conseils de direction et conseils d'autres organismes de régie.¹⁴

De plus, l'USOPC encourage la représentation des athlètes par l'entremise du conseil consultatif des athlètes (« **AAC** »). L'AAC se compose d'athlètes amateurs et est élu par eux afin d'assurer la communication entre l'USOPC et les athlètes encore actifs. Il formule des opinions et des conseils au conseil d'administration de l'USOPC sur les politiques actuelles et envisagées. L'AAC se compose :

- i. d'un (1) athlète de chacun des 39 NGB, élu par les athlètes qui ont concouru au niveau approprié et dans le sport régi par le NGB.
- ii. de deux (2) athlètes élus parmi les athlètes concourant dans des sports paralympiques d'hiver, élus par les athlètes ayant concouru au niveau approprié dans les sports paralympiques d'hiver.
- iii. de six (6) athlètes élus parmi les athlètes concourant dans des sports paralympiques d'été, élus par les athlètes ayant concouru au niveau approprié dans les sports paralympiques d'été.
- iv. de six (6) athlètes élus par l'AAC pour siéger à l'AAC. Ce groupe forme le groupe dirigeant de l'AAC.¹⁵

La *loi Ted Stevens* stipule également que les représentants des athlètes doivent constituer 100 % de l'AAC et au moins 20 % des voix au conseil d'administration de l'USOPC. De plus, les RA doivent représenter au moins 20 % des membres et des voix au sein de tous les comités et groupes de travail des NGB ainsi que les autres groupes de ce genre assujettis à l'autorité du conseil ou de la présidence-direction générale (« **PDG** »).¹⁶

De nombreux NGB des États-Unis ont établi des directives en matière de gouvernance qui reflètent les règlements administratifs de l'USOPC. En fait, les membres du conseil d'administration de certains NGB américains représentent nécessairement différents sexes, différentes régions géographiques ainsi que des antécédents sportifs et non sportifs.

1.3.3 Australie

En Australie, il n'existe pas de modèle unique de gouvernance du sport. Contrairement aux États-Unis et au Royaume-Uni, la recherche suggère que la Australian Sports Commission (commission australienne des sports) n'a pas de mandat ni de structure uniforme relativement aux RA. Le Comité olympique australien (« **AOC** ») est responsable de la représentation des athlètes au sein de ses fédérations nationales (« **FN** ») et de la commission des athlètes de l'AOC (« **AOCAC** »). L'AOCAC se compose actuellement de 11 athlètes délégués, qui représentent différentes disciplines sportives, et présente une représentation équitable des sexes. Ces athlètes délégués doivent par la suite nommer une présidence pour les représenter au sein du conseil de direction de l'AOC. La constitution de l'AOC stipule que la présidence et la vice-présidence ont le droit de voter au sujet des questions relatives à l'AOC aux assemblées des membres.¹⁷ Même si tous les postes élus ont un droit de vote égal, la voix des athlètes n'est pas représentée de façon adéquate, car il y a beaucoup plus de représentants des FN que de RA. Chacun des membres du conseil de direction de l'AOC, le représentant du Comité international olympique (« **CIO** ») de l'Australie ainsi que le délégué de chaque FN

¹⁴ *Ibidem* à l'article 22(a)(10).

¹⁵ USOPC, *USOPC Bylaws* (janvier 2020) à l'article 14.2, en ligne sur <<https://www.teamusa.org/Footer/Legal/Governance-Documents>>.

¹⁶ *Ted Stevens Act* à l'article 4(b)(2)(B).

¹⁷ AOC, *AOC Constitution* (4 mai 2019) à l'article 13(1), en ligne sur <<https://content.olympics.com.au/public/2019-09/AOC%20Constitution%202019.pdf>>.



ont le droit de vote, en comparaison à seulement deux (2) votes pour les RA.¹⁸ Il y a actuellement 86 FN en Australie, mais seules les FN qui représentent les sports faisant partie du programme des prochains Jeux olympiques ont le droit de vote à tout moment donné. Le conseil de direction de l'AOC se compose de 13 membres, y compris la présidence de l'AOCAC.

Une étude portant sur certaines FN en Australie révèle que même s'il existe des compétences souhaitables variées, les personnes ayant des connaissances propres au sport sont nécessaires au sein de conseils d'administration.¹⁹ Même s'il ne s'agit pas d'une exigence, par l'entremise des règlements administratifs de la commission des athlètes de la fédération nationale, l'AOC recommande que chaque FN ait au moins un RA à son conseil d'administration.²⁰ Toutefois, certains organismes de sport comme Ski & Snowboard (Snow Australia) et Taekwondo Australia comptent un représentant de la « commission des athlètes » à leur conseil d'administration. La plupart des organismes régissant les sports examinés dans ce rapport – athlétisme, basketball, ski et snowboard, cyclisme, aviron, gymnastique et triathlon – avaient, au moment de l'examen, au moins un RA à leur conseil d'administration. Parmi ces organismes, certains ont mis l'accent sur l'égalité en matière de capacités et de sexes parmi les RA, tandis que d'autres ont mis l'accent sur la représentation de différentes régions ou expériences (p. ex., les athlètes actifs ou à la retraite). Aussi est-il clair que, tout comme les ONS au Canada, il existe une certaine fluidité parmi les organismes pour ce qui est de décider des modèles de représentation des athlètes qui fonctionnent le mieux pour leur sport.

1.3.4 Danemark

Le comité national olympique du pays s'appelle Confédération des sports du Danemark (« **DIF** »). Le DIF travaille conjointement avec Équipe Danemark pour financer la Commission des athlètes du Danemark (« **DAC** »). Le conseil d'administration de la DIF compte 12 membres qui sont principalement nommé par les athlètes membres, dont un (1) RA qui est élu par la DAC. Les 12 membres comprennent :

- i. cinq (5) athlètes représentant les sports olympiques d'été, dont au moins un doit avoir représenté le Danemark à une (1) des trois (3) dernières éditions des Jeux olympiques.
- ii. un (1) athlète représentant un sport olympique d'hiver.
- iii. un (1) athlète représentant un sport paralympique.
- iv. trois (3) athlètes représentant des sports non olympiques.
- v. un (1) membre nommé par Équipe Danemark.
- vi. Le membre danois du CIO et de la commission des athlètes du Comité olympique européen (le cas échéant).

1.3.5 Norvège

Le Comité olympique et paralympique et Confédération des sports de Norvège (« **NIF** ») régit les fédérations nationales de sport (« **FNS** ») en Norvège. L'assemblée générale détient l'autorité suprême et le pouvoir décisionnel en vertu des statuts régissant le NIF. L'assemblée générale se réunit tous les quatre ans, et la délégation est représentée par environ 161 personnes, dont la composition est la suivante :

- i. les dix (10) membres du conseil de direction du NIF.
- ii. 75 délégués des FNS.

¹⁸ AOC, *AOC Constitution* (4 mai 2019) à l'article 7,5(3), en ligne sur < <https://content.olympics.com.au/public/2019-09/AOC%20Constitution%202019.pdf> > .

¹⁹ Kat Ingram et Ian Boyle, *Sport Governance in Australia: Questions of Board Structure and Performance* (World Leisure Journal, 2018), en ligne sur < <https://doi.org/10.1080/16078055.2017.1340332> > à la page 168.

²⁰ AOC, *National Federation Athletes' Commission By-Law* (6 août 2015) au règlement 6.1, en ligne sur < <https://content.olympics.com.au/public/2019-07/National%20Federation%20Athletes%27%20Commission%20By-Law.pdf> > .



- iii. 75 délégués des organismes régionaux de sport.
- iv. un (1) RA. Le RA est choisi conformément aux règles de nomination du conseil de direction. De plus, aucun RA ne siège au conseil de direction.²¹

1.3.6 Allemagne

La Fédération allemande des sports et le Comité national olympique ont fusionné en 2006 pour créer la Confédération olympique et sportive allemande (« **DOSB** »). La DOSB se compose de 62 fédérations nationales (« FN »), de 16 confédérations régionales de sport et de 20 associations sportives, qui sont toutes des organismes indépendants. Le conseil présidentiel de la DOSB est formé de dix (10) membres, dont un (1) RA.

Les statuts internes d'environ la moitié des 62 FN requièrent qu'un RA siège à leur conseil d'administration. Il existe des incitatifs pour que les FN intègrent un poste de RA dans leur structure parce que le gouvernement allemand évalue les FN pour déterminer la somme de financement qu'elles recevront. Un des critères d'évaluation est l'intégration d'un poste de RA dans la structure de gouvernance.

Fondé à la fin de l'année 2017 par les membres de la commission des athlètes de la DOSB, l'organisme Athleten Deutschland e.V. est l'organisme indépendant qui représente les athlètes d'élite allemands. Sa fondation est une réponse au modèle insatisfaisant de représentation des athlètes existant dans le sport olympique et le sport paralympique et qui est caractérisé par l'absence de pouvoir décisionnel des athlètes. Par ailleurs, la commission des athlètes s'est souvent sentie dépassée par la charge de travail et la complexité des enjeux qui se présentent à elle. Par conséquent, elle a créé son propre organisme pour qu'elle soit représentée au niveau professionnel indépendamment des FN. Structurellement, Athleten Deutschland entretient des liens solides avec la commission des athlètes. Actuellement, la présidence et la vice-présidence élues de la commission des athlètes occupent les postes de présidence et de vice-présidence. Les autres membres de la commission des athlètes – à l'exception d'une (1) seule personne – siègent également au conseil d'Athleten Deutschland. Athleten Deutschland se compose :

- i. de six (6) athlètes olympiques et non olympiques, élus par les athlètes olympiques et non olympiques des FN.
- ii. d'un (1) athlète paralympique élu par les athlètes paralympiques.
- iii. d'un (1) porte-parole des athlètes internationaux, élu par les FN et qui est membre sans droit de vote.

Le rôle double des représentants a aidé Athleten Deutschland à s'implanter dans le système sportif allemand et à tisser des liens avec des intervenants pertinents.

L'organisme a été fondé grâce à un groupe solide de leaders qui, malgré les pressions considérables de la DOSB, a persévéré. Athleten Deutschland a également été aidé par un climat médiatique favorable, car les médias devenaient de plus en plus méfiants envers les FN. De plus, les athlètes ont bénéficié des tensions existant entre le gouvernement (le plus important bailleur de fonds du sport allemand) et la DOSB. Les parlementaires et les fonctionnaires responsables au sein du ministère de l'Intérieur ont été sensibles à la cause des athlètes, particulièrement leur appel à plus de transparence. En conséquence, Athleten Deutschland bénéficie maintenant d'un soutien financier du ministère de l'Intérieur, à raison d'une subvention annuelle de 450 000 euros.

²¹ NIF, *Norwegian Olympic and Paralympic Committee and Confederation of Sports Statute* (2009), à l'article 3-2.



Partie 2 : Athlètes au sein des conseils d'administration – Portrait des directions représentantes des athlètes canadiens

2.1 Détermination des modèles

En 2017, AthlètesCAN a entrepris une étude de tous les règlements administratifs des ONS accessibles au public afin de déterminer les modèles de représentation des athlètes couramment utilisés.

Les règlements administratifs des ONS ont permis d'extraire et de consolider des renseignements pertinents, notamment sur la taille et la composition des conseils d'administration, les catégories de membres, les DA, les CA et les comités. Afin de rédiger le résumé des modèles de représentation des athlètes décrit ci-dessous, l'analyse a été particulièrement axée sur la question à savoir si un ONS avait un poste de DA réservé au sein de son conseil d'administration. Si un tel poste existait, l'analyse s'est ensuite concentrée sur la manière dont ce poste de DA fonctionnait en pratique. À partir de cette analyse, on a déterminé et présenté six (6) modèles principaux de représentation des athlètes pour refléter avec précision l'état de la représentation des athlètes telle qu'elle était au Canada au moment de l'étude.

Même si les avantages et les inconvénients de chaque modèle de représentation des athlètes sont présentés dans le présent document, AthlètesCAN s'est abstenue de classer ou d'approuver un modèle particulier. Notre position est plutôt que le modèle « idéal » de représentation des athlètes ne devrait être élaboré qu'avec la contribution des RA et des dirigeants des ONS pour chaque sport. Cependant, nous avons consulté les parties prenantes de plusieurs sports afin de présenter un certain nombre de pratiques exemplaires à utiliser lors de la création d'un modèle de représentation des athlètes pour des ONS particuliers.

2.1.1 Modèles déterminés de représentation des athlètes des ONS

Parmi les 58 ONS au total, 49 ensembles de règlements administratifs publiés ont été trouvés en ligne et analysés.²²

- 32 des 49 ONS ayant des règlements administratifs publiés comptaient un poste de DA au sein de leur conseil d'administration.
 - 5 ONS avaient prévu un nombre indéterminé de postes de DA au sein de leur conseil d'administration.
 - 20 ONS avaient prévu un (1) poste de DA au sein de leur conseil d'administration.
 - Six (6) ONS avaient prévu deux (2) postes de DA au sein de leur conseil d'administration.
 - Un (1) ONS avait prévu trois (3) postes de DA au sein de son conseil d'administration.
- 17 des 49 ONS ayant des règlements administratifs publiés n'avaient pas de poste de DA au sein de leur conseil d'administration.

Les six modèles suivants ont été nommés et créés pour refléter les similitudes constatées entre les 32 ONS qui avaient un poste de DA. Dans une mesure variable, chaque modèle est basé sur des pratiques communes :

1. Le modèle « standard »
2. Le modèle fondé sur les aptitudes/compétences
3. Le modèle de représentation par des anciens
4. Modèle de représentation basé sur l'égalité des sexes
5. Modèle de représentation basé sur l'égalité des sports
6. Modèle de représentation basé sur l'égalité des compétences

²² Certains ONS ont adopté des modèles formels de représentation des athlètes qui ne sont pas inscrits dans les règlements administratifs, mais qui sont repris ailleurs, par exemple dans les cadres de référence.



Consulter l'annexe A pour obtenir une description détaillée de chaque modèle, pour avoir un aperçu des processus de nomination et d'élection connexes, pour connaître le nombre d'ONS ayant adopté chaque modèle de RA présenté ainsi que les similitudes entre les ONS et les avantages et inconvénients de chaque modèle.

2.2 Vers un modèle de pratiques exemplaires

En septembre 2017, au cours de la phase I du projet, environ 90 RA et dirigeants d'ONS ont participé à un atelier de collaboration sur la représentation des athlètes (l'« atelier ») qui a eu lieu à l'occasion du Forum. Les participants à l'atelier ont fourni des renseignements et des commentaires basés sur leurs propres expériences en tant que RA ou dirigeants d'ONS supervisant la représentation des athlètes. Les participants ont fourni des conseils sur les enjeux actuels des modèles de représentation des athlètes et ont fait des recommandations pour améliorer les pratiques exemplaires en matière de représentation des athlètes.

Voici un résumé des principales considérations et questions directrices qui ont été soulevées à l'atelier. Un dialogue approfondi a permis de mettre en évidence quatre (4) thèmes principaux, notamment les considérations relatives aux DA, les principales préoccupations, les domaines de convergence et les idées à prendre en compte lors de l'élaboration d'un modèle de pratiques exemplaires.

2.2.1 Considérations relatives aux directions représentantes des athlètes

a. Riche en compétences c. développement des compétences

Les compétences à long terme qu'un athlète pourrait développer dans un poste de DA peuvent-elles l'emporter sur l'importance de posséder ces compétences au moment de la nomination au poste? Dans l'affirmative, sur quelles compétences faut-il se concentrer lors du processus de sélection et de développement de l'athlète au poste de DA?

Dans certaines régions, les organismes de sport ont tenté d'adopter une structure de conseil d'administration à représentation égale, qui valorise certaines compétences comme le sens des finances de chaque membre du conseil d'administration. L'objectif du poste de DA était de permettre aux intervenants athlètes qui souhaitaient participer à la gouvernance de l'organisme, mais qui ne possédaient pas les compétences nécessaires, souvent requises pour faire partie d'un conseil d'administration. Un poste au sein d'un conseil d'administration offre certainement à l'athlète élu une occasion précieuse de développer ses compétences en affaires et en leadership. Toutefois, des inquiétudes ont été exprimées quant à l'importance de posséder ces compétences dès le début de la nomination de l'athlète au conseil d'administration. De plus, des préoccupations ont été exprimées quant aux compétences les plus importantes que l'athlète doit développer à son poste de DA.

b. Basé sur la représentation c. basé sur les compétences

Dans quelle mesure les DA peuvent-elles, ou devraient-elles, dissocier les opinions des groupes d'athlètes et prendre des décisions au mieux des intérêts de l'organisme dans son ensemble?

Le passage d'un conseil d'administration basé sur la représentation à un conseil d'administration basé sur les compétences a par la suite modifié la responsabilité des membres du conseil d'administration. En effet, un administrateur élu n'est plus seulement responsable envers la circonscription particulière pour laquelle il a été élu. Si un ONS a une DA au sein de son conseil d'administration, la question se pose à savoir si la DA doit aborder le poste du point de vue de son groupe d'athlètes ou de celui de l'ONS. Il convient de déterminer le bon équilibre.

c. Conflit d'intérêt

Les athlètes actifs qui agissent à titre de DA peuvent-ils se prononcer sur des questions qui ont un impact direct sur les athlètes des équipes nationales sans qu'un conflit d'intérêts (« CI ») ne survienne? Si ce n'est pas le cas, les anciens athlètes devraient-ils plutôt agir à titre de DA?



Le CI est un concept juridique défini dans des contextes différents par les textes législatifs et la common law. Il y a CI lorsqu'une personne exerce un rôle soumis à des intérêts simultanés qui sont en conflit direct les uns avec les autres. Il peut également y avoir CI lorsqu'une personne ayant un pouvoir de décision pourrait tirer un profit personnel, pécuniaire (financier) ou non pécuniaire (non financier), des décisions prises dans le cadre de son rôle. Il existe généralement un CI lorsqu'un intérêt personnel d'une personne influence sa capacité à prendre des décisions au profit du meilleur intérêt indépendant de l'organisme qu'elle sert.

Les conseils d'administration des ONS votent régulièrement au sujet de questions qui touchent directement les athlètes des équipes nationales. La question se pose alors de savoir si la présence d'un athlète actif au sein du conseil d'administration constitue un CI dans ces situations. Il a été suggéré que les athlètes des équipes nationales et leur ONS respectif seraient mieux servis en rendant obligatoire que seuls les anciens athlètes puissent servir de DA.

Une préoccupation commune a été soulevée quant à savoir si un athlète actif pouvait prendre des décisions impartiales en tant que DA.-On a déterminé qu'il y avait trois façons principales par lesquelles un DA qui est toujours actif pourrait présenter une partialité :

- (a) Une partialité envers soi
- (b) Une partialité envers sa propre équipe
- (c) Une partialité envers le groupe de l'athlète dans son ensemble.

La partialité soulève la question de savoir si un athlète actif qui occupe un poste de DA est capable d'évaluer équitablement les politiques et de déterminer ce qui est le mieux pour l'organisme dans son ensemble. Si des politiques en matière de CI peuvent être mises en place pour se prémunir contre de tels conflits, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour déterminer comment ces politiques peuvent avoir un impact particulier sur une DA au sein d'un organisme de sport.

En général, les ressources disponibles pour fournir des conseils sur la gestion des CI dans les domaines du sport et des organismes sans but lucratif sont souvent limitées. Par conséquent, un objectif supplémentaire de ce projet a été d'améliorer la compréhension du CI dans le domaine du sport, comme on l'aborde à la partie 3.3 et à l'annexe C du présent document.

d. Conseil des athlètes comme alternative à la direction représentante des athlètes

Faut-il mettre en place d'autres mécanismes que le poste de DA pour donner une voix aux athlètes actifs? Comment les structures d'adhésion des ONS peuvent-elles permettre ces mécanismes? Quels avantages et/ou inconvénients potentiels existe-t-il pour ces mécanismes?

Le rôle d'un CA a été examiné comme alternative à une DA unique. Ces discussions ont été appuyées par les résultats de recherches antérieures menées par La Solution Sport sur les mandats des CA existants. On a reconnu et établi que les CA fournissent un mécanisme supplémentaire pour la représentation des athlètes dans le sport, qui est à la fois large et inclusif. En outre, on a déterminé que les CA pourraient être un mode préférable pour recueillir les contributions des athlètes dans le processus de prise de décisions du conseil d'administration. Toutefois, plutôt que d'être considérés comme substituts pour les DA, les CA devraient plutôt être considérés comme un mécanisme supplémentaire pour exprimer les préoccupations des athlètes au sein des organismes de sport qui possèdent les structures appropriées pour les favoriser.

2.2.2 Principales préoccupations

a. Représentation précise et inclusive des athlètes

La précision et l'inclusion au sein de la représentation des athlètes ont été un sujet de discussion important lors de l'atelier. Parmi les préoccupations plus particulières à ce sujet, on peut citer :



- Comprendre les différents problèmes rencontrés par les diverses disciplines sportives au sein d'un même ONS.
- Comprendre les problèmes rencontrés par les athlètes pluridisciplinaires au sein d'un même ONS.
- La question classique des conseils d'administration en tant que « réseaux de vieux garçons ».
- La représentation inefficace des intérêts du parasport.

b. Manque de communication verticale et horizontale

Le manque de communication entre les athlètes et leurs ONS respectifs, ainsi qu'entre les athlètes eux-mêmes, est une préoccupation constante. Par exemple, un participant à l'atelier a noté que les ONS consultent souvent les athlètes sur des points seulement après que ces points ont été approuvés par le conseil d'administration, le personnel ou le comité concerné. Les RA devraient donc s'efforcer d'apporter une plus grande transparence en ce qui concerne les décisions du conseil d'administration et des comités. Ils peuvent le faire au moyen d'une communication verticale et horizontale. Verticalement, les RA peuvent communiquer plus efficacement au nom des athlètes avec le conseil d'administration, le personnel et/ou les autres comités concernés d'un ONS. Horizontalement, les RA peuvent offrir une meilleure transparence aux autres athlètes en ce qui concerne les points de l'ONS, ce qui doit être idéalement appuyé sur le plan administratif par l'ONS afin que cela soit efficace.

c. Engagement requis par les représentants des athlètes

Les participants à l'atelier ont fait part de leurs préoccupations concernant les exigences en matière d'engagement du rôle de DA. Plus précisément, les participants à l'atelier craignaient qu'en fonction du temps et de l'attention qu'exige la fonction de DA, celle-ci n'empiète inévitablement sur l'entraînement actif des athlètes. Ce serait particulièrement le cas lorsque les ONS n'ont pas mis en place des attentes et des lignes directrices claires liées au rôle, avant que l'athlète n'assume la fonction de DA.

d. Obstacles géographiques et financiers

Lorsque les RA résident dans des lieux géographiques éloignés du lieu des réunions du conseil d'administration, il peut être difficile de participer et donc de contribuer aux réunions du conseil d'administration. Cela peut être d'autant plus difficile lorsqu'il y a de nombreux représentants de différentes régions du pays, ainsi que lorsque les représentants ne reçoivent pas de soutien financier de la part de l'ONS pour remplir leur rôle.

2.2.3 Domaines de consensus

a. Les représentants des athlètes doivent être élus

En général, les participants à l'atelier ont convenu que les RA siégeant au conseil, au comité ou au conseil d'administration d'un ONS devraient être élus et non nommés. Le consensus était que les représentants élus confèrent une légitimité à ce rôle puisqu'ils ont le soutien de leurs pairs. En retour, leurs pairs auront davantage confiance dans le fait que leur représentant établira des priorités et représentera leurs intérêts.

b. Formation obligatoire

Les participants à l'atelier ont convenu que les RA devraient recevoir une formation avant d'occuper leur poste au sein d'un conseil d'administration. Ainsi, les athlètes comprendraient parfaitement les responsabilités de leur poste, tant dans leur secteur d'activité que comme administrateur en général. La formation permettrait également d'atténuer les inquiétudes concernant l'expérience et les compétences qui pourraient manquer aux RA.

Afin de promouvoir et d'assurer la formation aux RA, un système « d'initiation » peut être mis en place. Ce système pourrait aussi servir de mécanisme de liaison entre les représentants entrants et sortants afin de transmettre des connaissances et de promouvoir la compréhension de ce que comporte le fait d'être un RA.



c. Représentation égale

La majorité des participants à l'atelier ont préféré un système qui assure une représentation valable des athlètes de chaque sexe, de chaque capacité physique et de chaque discipline sportive au sein d'un ONS donné.

d. Communication verticale et horizontale efficace

La représentation efficace des athlètes dépend de la communication horizontale et verticale. Les participants à l'atelier ont convenu que pour assurer une communication efficace, un RA doit disposer du temps et des outils nécessaires pour entrer en contact avec tous les athlètes appartenant à l'ONS. De plus, lorsque cela est nécessaire et approprié, les RA devraient communiquer avec les membres du conseil d'administration, le personnel et les autres comités concernés de l'ONS.

e. Droit de vote

En général, les participants à l'atelier ont convenu que les DA devraient avoir un droit de vote au sein de leurs conseils d'administration respectifs.

2.2.4 Idées à prendre en compte lors de l'élaboration d'un modèle de pratiques exemplaires

Les participants à l'atelier étaient d'accord au sujet de différents aspects nécessaires du modèle de représentation des athlètes. En voici quelques exemples, présentés sous forme de points :

a. Conseil des athlètes pour chaque ONS

- Des CA obligatoires pour chaque ONS avec des RA pour toutes les disciplines au sein de l'ONS.
- Un CA composé de représentants des provinces. Ce CA se réunirait avec le RA qui siège au conseil d'administration pour s'assurer que les intérêts régionaux sont pris en compte.

b. Communication horizontale et verticale

- Une meilleure utilisation des programmes de communication pour permettre aux athlètes de communiquer plus efficacement. Bien que des plateformes telles que Facebook puissent être utilisées pour communiquer avec les athlètes, si tous les athlètes ne comprennent pas que la communication se fera par Facebook et ne consentent pas à son utilisation, elle sera moins efficace.
- Créer un « portail des athlètes » en ligne.
- Les réunions en personne devraient être utilisées pour les annonces importantes telles que la sélection des équipes.
- Les RA devraient créer un bulletin d'information régulier (par exemple trimestriel) pour informer les athlètes des renseignements récents et pertinents.
- Des sondages devraient être menés par les RA pour connaître l'opinion des athlètes, pourvu que les données des sondages soient précises et bien représentées.

c. Formation des représentants des athlètes

- Certains athlètes ne savent pas par où commencer ou sont découragés par le manque d'engagement ou de participation des autres. Une trousse de départ pour les RA et un manuel d'orientation doivent être créés pour mobiliser les athlètes.

d. Compétences des représentants des athlètes

- Les anciens athlètes qui souhaitent devenir RA ne devraient être admissibles à ce poste que s'ils sont à la retraite depuis une courte période déterminée. Cette qualification permettrait de s'assurer qu'ils sont toujours en contact avec les problèmes actuels auxquels sont confrontés les athlètes actifs.
- Les RA devraient comprendre une représentation égale et adéquate des deux sexes et tous les athlètes devraient avoir la possibilité de voter pour chaque RA.
- Pour les RA qui siègent au conseil d'administration d'un ONS, leur mandat devrait être précisé et faire l'objet d'un seul renouvellement.



e. Élection des représentants des athlètes

- Il pourrait être souhaitable d'autoriser plus d'un (1) RA au sein du conseil d'administration si l'élection aboutit à une égalité des voix. Cela peut être considéré comme une preuve que plus d'un (1) candidat étaient de bons représentants des intérêts des athlètes.

Partie 3 : Voie à suivre

Cette section permet de vérifier les résultats initiaux de la phase II et présente les pratiques exemplaires, les ressources, les listes de contrôle et les principaux modèles de gouvernance pour les personnes qui participent à la mise en œuvre et à l'amélioration de la représentation des athlètes au sein des ONS.

3.1 Corroboration des commentaires de la phase II : entrevues des athlètes et des dirigeants d'ONS

Comme on l'a mentionné plus tôt, la phase III du projet a consisté à interroger plusieurs dirigeants sportifs, allant des RA aux membres de la haute direction, afin de corroborer les résultats de la phase II. Ces discussions menées en 2019 ont également servi à étayer les recommandations formulées en matière de pratiques exemplaires concernant la participation des athlètes au sein des structures de gouvernance des ONS.

3.1.1 Principales préoccupations (voir la section 2.2.2. pour obtenir les principales préoccupations du Forum AthlètesCAN 2017)

Les personnes interrogées ont fait part de préoccupations similaires à celles des participants au Forum AthlètesCAN 2017. Parmi les préoccupations semblables, notons le besoin d'une représentation précise et inclusive des athlètes par l'entremise d'un CA, le besoin d'améliorer la communication verticale et horizontale ainsi que l'importance d'avoir un RA possédant un lien actuel avec les athlètes au sein de l'ONS. Les personnes interrogées ont également soulevé les mêmes préoccupations concernant les obstacles à une représentation adéquate des athlètes au sein des ONS. Cela comprend l'utilisation de CI pour exclure les postes de RA des conseils d'administration des ONS, les enjeux liés au recrutement des RA qui n'ont pas les compétences et les qualifications souhaitées pour devenir membres du conseil d'administration ainsi que les obstacles géographiques qui peuvent empêcher les athlètes d'assister aux réunions du conseil d'administration et de jouer leur rôle de RA.

Les personnes interrogées ont également fait part de leurs préoccupations quant à la conceptualisation de l'« administration sportive centrée sur l'athlète », considérée comme une approche individuelle. Qu'elle soit appliquée explicitement ou implicitement par l'attribution de missions ou de ressources, certaines personnes interrogées pensaient que cette approche pourrait avoir des conséquences imprévues pour les athlètes, notamment un sentiment de droit.

3.1.2 Domaines de consensus (voir la section 2.2.3. pour obtenir les domaines de consensus du Forum AthlètesCAN 2017)

Les personnes interrogées sont d'accord avec les participants au Forum AthlètesCAN 2017 sur un certain nombre de points. Ces enjeux comprenaient le fait que les RA devraient être élus par leurs pairs afin d'être crédibles, que les RA devraient recevoir une formation dès leur entrée en fonction au sein du conseil d'administration et que les RA devraient avoir un droit de vote dans le cadre de leur poste. Les personnes interrogées ont également convenu qu'une représentation égale en termes de sexe, de capacité et de chaque discipline sportive était un aspect important de la représentation des athlètes.

Les personnes interrogées ont apporté des idées supplémentaires à ces points de consensus. En ce qui concerne la formation des RA, les personnes interrogées ont indiqué qu'un guide de ressources complet devrait être fourni aux RA, afin de définir les attentes en matière d'emploi et de leur offrir une meilleure compréhension



de leur rôle au sein du conseil d'administration. De plus, afin de donner une plus grande crédibilité au rôle des RA, les ONS devraient disposer d'un ensemble de pratiques exemplaires documentées en matière de représentation des athlètes. Les personnes interrogées ont également noté que la volonté politique est essentielle pour parvenir à une représentation des athlètes. La volonté politique est définie comme l'intention ou l'engagement ferme d'un gouvernement de mener à bien une politique, en particulier une politique qui n'est pas immédiatement couronnée de succès ou populaire. Dans le cas des ONS, ceux-ci doivent avoir la volonté politique d'officialiser une position de RA dans leurs règlements administratifs et politiques ainsi que d'intégrer la DA dans leurs pratiques de gouvernance. Si l'ONS n'a pas la volonté politique d'apporter ces changements, le rôle de DA/RA/CA sera réduit à une simple « fonction symbolique » et ne permettra pas une représentation efficace des athlètes.

3.1.3 Idées à prendre en compte au moment de concevoir un modèle de pratiques exemplaires (voir la section 2.2.4. des idées à prendre en compte au moment de concevoir un modèle de pratiques exemplaires du Forum AthlètesCAN 2017)

Les idées du Forum AthlètesCAN 2017 ont été largement soutenues par les personnes interrogées et ont également été développées.

En ce qui concerne le CA, les personnes interrogées ont déclaré que les ONS devraient créer un espace dans leur budget annuel pour un CA/RA, et également fournir un soutien à leurs homologues des organismes provinciaux de sports en créant un poste de RA au sein de leur organisme. Les personnes interrogées ont convenu avec les participants au Forum qu'une formation sur la représentation des athlètes était nécessaire, et qu'il devrait y avoir une formation standard pour les conseils d'administration ainsi que de la formation particulière pour les RA, afin que les RA comprennent mieux leurs obligations fiduciaires.

De plus, les personnes interrogées ont fait remarquer que lorsqu'un RA entre en fonction, il devrait avoir la possibilité d'apprendre les pratiques de gouvernance en observant d'autres conseils au sein de l'ONS. En ce qui concerne les qualifications des représentants des athlètes, les personnes interrogées ont déclaré que le bilinguisme, ainsi que toute expérience antérieure en matière de gouvernance ou d'administration, devrait être considéré comme un atout.

Les personnes interrogées ont également indiqué que lors de l'élection d'un RA, les ONS qui ont mis en place un comité candidatures pourraient superviser cette question. Les personnes interrogées sont également d'accord avec les participants au Forum concernant l'importance de la communication verticale. Par exemple, les personnes interrogées ont noté que les ONS devraient faire part à la DA des enjeux dont ils discutent au niveau du conseil d'administration et des options disponibles, afin que la DA puisse consulter le CA pour obtenir son point de vue sur la question et trouver une solution. Lorsque la DA est en mesure de guider le CA vers une solution, non seulement elle anime les conversations ouvertes, mais elle fait également des recommandations au conseil d'administration qui sont présentées de manière à être sérieusement prises en compte.

3.2 Éléments de pratiques exemplaires pour la gouvernance des organismes sans but lucratif

Chaque ONS aura des besoins uniques en termes de gouvernance interne et de processus décisionnels. Ainsi, toute recommandation ou ligne directrice générale proposée doit tenir compte de divers aspects organisationnels, tels que la taille de l'ONS et de son conseil d'administration, les fondements institutionnels et financiers de l'organisme ainsi que le type et le statut du sport. Par conséquent, afin de relever les défis communs à la représentation des athlètes, des solutions personnalisées pour chaque ONS seront nécessaires.

La phase III du projet a consisté en un processus de consultation visant à déterminer l'efficacité actuelle des pratiques de représentation des athlètes. On a déterminé les défis actuels et les lacunes en matière d'efficacité, ce qui a permis d'obtenir des renseignements sur les pratiques exemplaires et des modèles de règlements pour l'établissement et le maintien des DA.

Des pratiques exemplaires générales de gouvernance sont nécessaires afin de garantir une base solide pour une représentation efficace des athlètes au sein d'un ONS donné. Afin de maximiser la transparence, chaque



OBNL doit disposer de politiques organisationnelles étendues, de règlements administratifs à jour et d'un plan stratégique qui reflètent les valeurs et la mission de l'organisme.²³ De plus, les conseils d'administration doivent planifier pour s'assurer que l'organisme peut permettre une transition en douceur entre les membres du conseil d'administration.²⁴ Voir l'annexe B pour obtenir de plus amples renseignements sur les pratiques exemplaires de gouvernance.

3.3 Conflit d'intérêt

Comme on l'a présenté à la section 2.2.1 (b), le CI entrave couramment la représentation des athlètes en mettant en question les postes d'athlètes au sein des conseils d'administration des ONS. Étant données les conséquences d'une telle exclusion, le CI nécessite des recherches et des discussions plus approfondies.

Il existe généralement un CI lorsqu'un intérêt personnel d'une personne influence sa capacité à prendre des décisions au profit de l'organisme qu'elle sert.²⁵ Il peut également y avoir CI lorsqu'une personne ayant un pouvoir de décision pourrait tirer un profit personnel, financier ou non financier, des décisions prises dans le cadre de son rôle. Étant donné que les ONS ont généralement des parties prenantes d'origines diverses et aux préoccupations variées, il y a potentiel de CI au sein de n'importe quel organisme décisionnel d'ONS ou pour toute personne.

Dans tout organisme, une politique en matière de CI constitue un élément essentiel pour gérer les problèmes éventuels. Ces politiques doivent être rédigées, approuvées et revues chaque année. De plus, plusieurs pratiques et procédures supplémentaires sont nécessaires pour garantir que ces politiques sont effectivement mises en œuvre. Les procédures et les pratiques peuvent inclure l'obligation pour les membres du conseil d'administration de signer un formulaire annuel de déclaration de CI et de déclarer tout intérêt privé actuel susceptible d'influencer indûment leur rendement dans leur rôle.

Une politique en matière de CI est généralement rédigée pour tous les « représentants » d'un organisme. Cela comprend les administrateurs, les dirigeants, le personnel et le personnel contractuel. En ce qui concerne les ONS, les athlètes ont une relation et un statut uniques au sein de ces organismes et, à ce titre, peuvent également être considérés comme des « représentants ». Cela peut s'expliquer par le fait que les athlètes sont tenus par leur ONS de signer des ententes de l'athlète. Étant donné que les athlètes peuvent être considérés comme des représentants de leur ONS, les politiques et pratiques de l'organisme en matière de CI doivent donc s'appliquer à eux comme à d'autres représentants, mais ne peuvent pas être utilisées comme raison d'exclusion. Cela permet de gérer les conflits qui peuvent exister, et aux DA d'agir comme tout autre administrateur du conseil d'administration qui place son devoir et son intérêt au premier plan pour l'ONS.

Le projet a nécessité d'importantes recherches sur les CI, qui ont abouti à un document de position intitulé « Naviguer les conflits d'intérêts dans le sport canadien ». Ce document a été inclus dans son intégralité à l'annexe C.

²³ Mark H. Moore, *Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations* (Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 2000), en ligne sur <<https://doi.org/10.1177/0899764000291S009>> à la page 190.

²⁴ Alison Doherty, Katie Misener et Graham Cuskelly, *Toward a Multidimensional Framework of Capacity in Community Sport Clubs* (Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 2014), en ligne sur <<https://doi.org/10.1177/0899764013509892>> à la page 132S.

²⁵ Emma Sherry et David Shilbury, *Board Directors and Conflict of Interest: A Study of a Sport League* (European Sport Management Quarterly, 2009), en ligne sur <<https://doi.org/10.1080/16184740802461710>> à la page 47.



3.4 Modèle de règlements administratifs pour les ONS

Actuellement, la majorité des modèles de représentation des athlètes des ONS comprennent un (1) poste de DA au sein du conseil d'administration, occupé soit par un membre élu, une DA votant ou un RA non votant. Toutefois, ce modèle n'atteint pas l'objectif de représentation des athlètes fixé par Sport Canada il y a près de vingt (20) ans.²⁶ Les ONS invoquent souvent leurs caractéristiques organisationnelles uniques comme raison pour ne pas mettre en place un poste officiel de RA dans leur structure de gouvernance. Bien que ce projet reconnaisse qu'il n'existe pas de modèle unique de représentation des athlètes, selon AthlètesCAN, ce raisonnement ne devrait pas être utilisé pour exclure complètement la représentation des athlètes au sein des ONS. Comme on le démontre dans la présente section, il existe de nombreuses formes de modèles de pratiques exemplaires de représentation des athlètes qui pourraient être adoptées pour s'adapter à la plupart des ONS.

Ce projet a été conçu pour soutenir l'objectif à long terme d'AthlètesCAN qui consiste à s'assurer que chaque ONS a mis en place un poste de RA au sein de son conseil d'administration d'ici 2022, en utilisant les modèles de pratiques exemplaires. Cette section traite des pratiques et des modèles actuels les plus importants en matière de représentation des athlètes au sein des organismes de sports de haute performance. À l'aide de recherches fondées sur des données probantes, cette section résume les éléments nécessaires à une représentation efficace des athlètes et établit un modèle pour développer l'engagement et le leadership des athlètes. Chacun des modèles présente les éléments nécessaires à une approche inclusive et démocratique de la représentation des athlètes. Pour aider les athlètes et les ONS à adopter un modèle efficace de représentation des athlètes, voir l'annexe D pour obtenir une liste de contrôle de pratiques exemplaires créée par AthlètesCAN.

L'objectif de cette section n'est pas de dicter aux ONS d'adopter un modèle particulier de représentation des athlètes. L'objectif consiste plutôt à inciter les ONS à examiner l'état actuel de la représentation des athlètes au sein de leur structure de gouvernance et à déterminer s'ils peuvent l'améliorer en examinant les pratiques exemplaires. Tout comme les athlètes de haute performance visent l'excellence, les ONS doivent s'efforcer de créer et de maintenir leur propre modèle idéal de représentation des athlètes, qui optimise la voix des athlètes dans leurs processus décisionnels.

3.4.1 Représentation démocratique délibérative des athlètes

Il existe divers mécanismes qui peuvent servir pour donner aux athlètes la possibilité de participer à la gouvernance des ONS. Les possibilités peuvent inclure l'accès direct des athlètes à la haute direction, la possibilité pour les athlètes de faire partie de comités et/ou de groupes de travail, l'encouragement des athlètes à participer aux assemblées générales et la forme idéale de représentation des athlètes – un poste avec droit de vote au conseil d'administration de l'ONS.

En plus des formes de représentation des athlètes énumérées ci-dessus, il existe trois (3) principaux mécanismes formels de représentation des athlètes qu'un ONS devrait envisager d'utiliser, idéalement en association avec d'autres :

- (a) un RA
- (b) un CA
- (c) une DA avec droit de vote

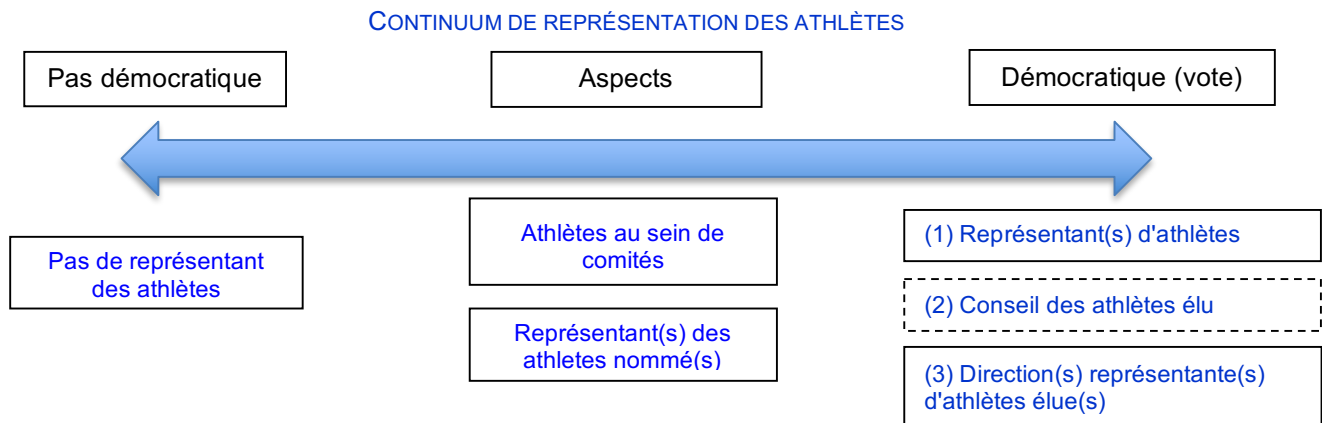
Le modèle idéal de représentation des athlètes inclurait également l'équité entre les sexes et les capacités physiques (c'est-à-dire (1) un RA (homme), (1) une RA (femme) (1), un(e) (1) athlète n'ayant pas de handicap et un(e) (1) para-athlète). Elle prendrait également en compte d'autres caractéristiques propres au sport, comme le fait d'avoir un RA de chaque discipline pour les sports pluridisciplinaires, et un RA de chaque équipe pour les sports multiéquipes.

²⁶ Lucie Thibault et Kathy Babiak, *Organizational Changes in Canada's Sport System: Toward an Athlete-Centred Approach* (European Sport Management Quarterly, 2005), en ligne sur < <https://doi.org/10.1080/1618474050018862> > à la page 106.



Le schéma ci-dessous montre la façon dont un modèle de représentation des athlètes peut se présenter au sein d'un ONS, en utilisant une échelle démocratique.

Figure 1



3.4.2 Conformité à la *Loi OBNL*

La *Loi OBNL* exige que tous les administrateurs soient élus par une décision ordinaire. Cette exigence peut souvent être satisfaite par un ONS qui met en place une clause dans ses règlements administratifs stipulant qu'un CA est responsable de la nomination d'une DA au conseil d'administration. Un exemple de ce type de mandat se trouve à l'article 5.6 des règlements administratifs de Canada Snowboard qui stipule que :

le conseil d'administration doit comprendre au moins une (1) direction représentante des athlètes (représentant de l'équipe nationale) nommée par le conseil des athlètes conformément aux politiques de la Société et au mandat du conseil des athlètes approuvé par le conseil d'administration. Le nom de la direction représentante des athlètes désignée doit être inclus dans l'avis de convocation de l'assemblée générale annuelle chaque fois que le poste de direction représentante des athlètes doit être pourvu, et ce candidat peut être élu par les membres en tant qu'administrateur. [traduction libre]²⁷

3.4.3 Exemples de premier plan : règlements administratifs et structures

La présente section se concentre principalement sur les principaux règlements administratifs et structures des ONS qui imposent la représentation des athlètes au sein de leur conseil d'administration. Les organismes de premier plan sont les suivants : Athlétisme Canada, Canada Snowboard, Rugby Canada et Basketball en fauteuil roulant Canada.

3.4.3.1 Athlétisme Canada (sport individuel d'été)

Les règlements administratifs d'Athlétisme Canada stipulent que trois (3) DA élues par leurs pairs doivent siéger au conseil d'administration. Parmi les DA, au moins une (1) de chaque sexe, ainsi qu'au moins un (1) parathlète et un (1) athlète n'ayant pas de handicap doivent être représentés.²⁸

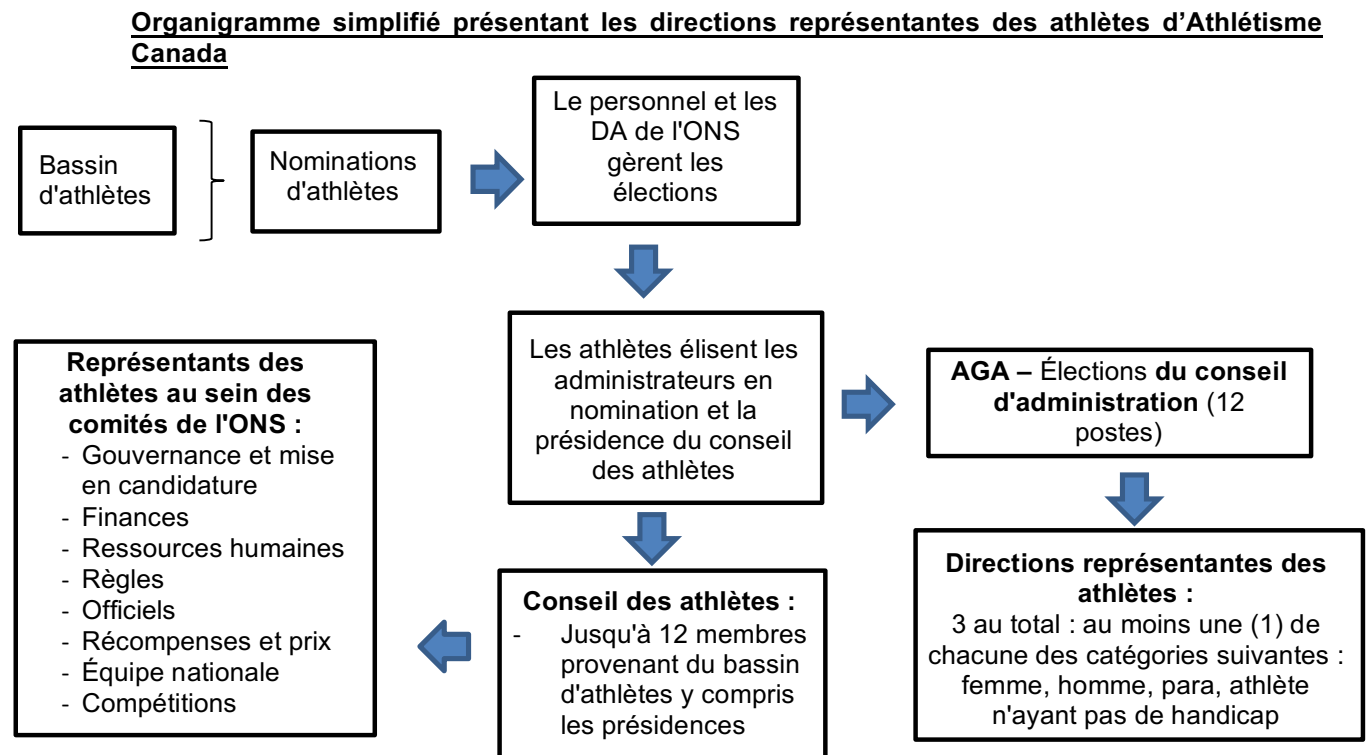
²⁷ Canada Snowboard, *By-Law No 2* (mars 2019) au règlement administratif 5.6, en ligne sur < <https://www.canadasnowboard.ca/files/Bylaws.pdf> >.

²⁸ Athlétisme Canada, *Règlements et règles* (mai 2019), au règlement 5.1, en ligne sur < <https://athletics.ca/wp-content/uploads/2020/07/Reglements-Athletisme-Canada-juillet-2020.pdf> >.



En tant que membres du conseil d'administration, les DA ont une influence sur la vision, la mission, les valeurs et l'orientation stratégique de l'organisme ainsi que sur l'approbation des politiques et des procédures.²⁹

Figure 2



3.4.3.2 Canada Snowboard (sport individuel d'hiver)

Canada Snowboard compte un CA qui se compose d'un minimum de cinq (5) et d'un maximum de dix (10) athlètes. Si deux (2) athlètes sont élus dans chaque discipline, un (1) athlète doit être un membre actuel de l'équipe nationale. La présidence élue au CA occupera également un siège au conseil d'administration de Canada Snowboard.

Les règlements administratifs de Canada Snowboard stipulent qu'au moins une (1) DA doit siéger à son conseil d'administration. La ou les DA sont nommées par le CA conformément à son mandat. L'athlète élu à la présidence du CA agit alors en tant que DA au conseil d'administration. Les athlètes peuvent être sélectionnés dans les disciplines suivantes : alpin, demi-lune, parasnowboard, slopestyle / big air et snowboardcross.³⁰

En tant que présidence et membre du conseil d'administration, la DA est responsable de voter au nom de tous les athlètes, et de diffuser les renseignements pertinents du conseil d'administration aux membres du CA et aux athlètes.

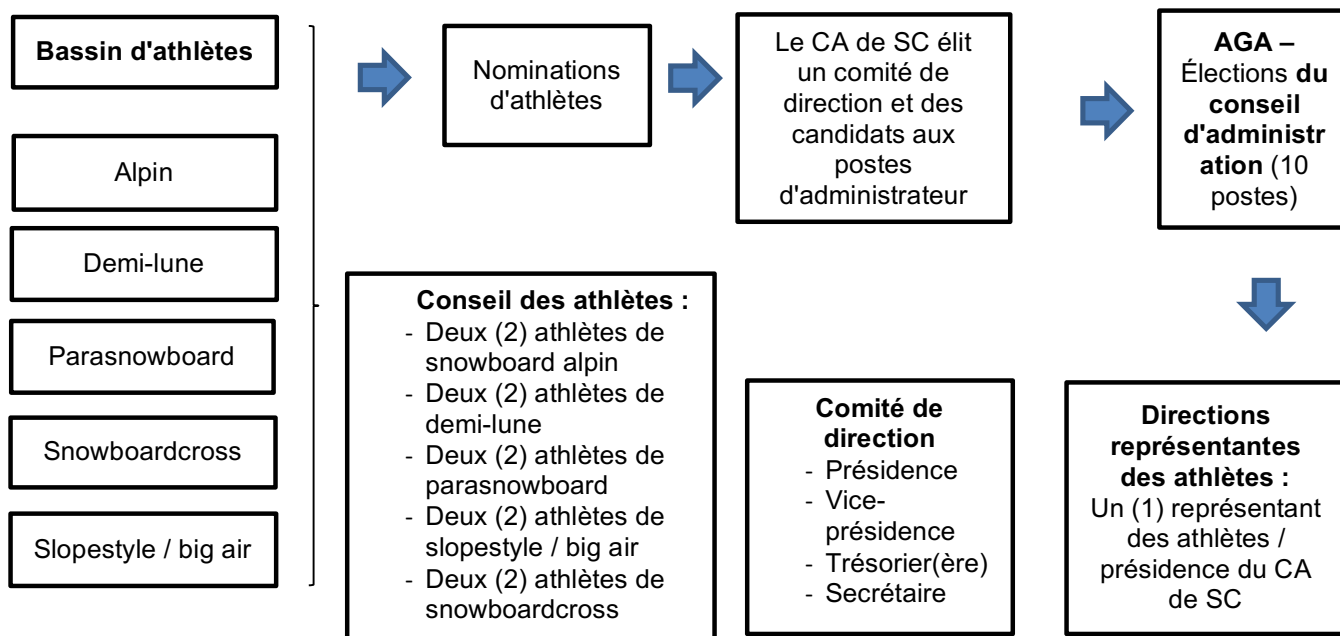
²⁹ Athlétisme Canada, *Règlements et règles* (mai 2019), au règlement 5.14, en ligne sur < <https://athletics.ca/wp-content/uploads/2020/07/Reglements-Athletisme-Canada-juillet-2020.pdf> >.

³⁰ Canada Snowboard, *By-Law No 2* (mars 2019) au règlement administratif 5.1, en ligne sur < <https://www.canadasnowboard.ca/files/Bylaws.pdf> >.



Figure 3

Organigramme simplifié présentant les directions représentantes des athlètes de Snowboard Canada



3.4.3.3 Rugby Canada (sport d'équipe d'été)

Le conseil d'administration de Rugby Canada se compose de sept (7) à neuf (9) administrateurs, dont deux (2) doivent être des « directions représentantes des joueurs » – un (1) homme et une (1) femme.³¹

Les directions représentantes des joueurs sont élues tous les deux (2) ans à partir d'un groupe de candidats masculins et d'un groupe de candidates féminines. Le bassin des hommes se compose des équipes masculines de quinze et de sept, et le bassin des femmes se compose des équipes féminines de quinze et de sept. Les athlètes admissibles au rôle de « direction représentante des joueurs »³² sont élus par leurs pairs.³³ Par exemple, un athlète masculin peut voter pour le candidat qu'il soutient pour le poste de direction représentante des joueurs, et une athlète féminine peut voter pour la candidate qu'elle soutient pour le poste de direction représentante des joueuses. Les athlètes, hommes et femmes, qui reçoivent le plus de votes sont alors élus aux postes désignés.

Comme membres du conseil d'administration, les directions représentantes des joueurs ont une influence sur la gestion des activités et des affaires de l'Union canadienne de rugby (« **Union** »). Cela comprend les décisions relatives à l'utilisation du nom de l'Union et les contrats que l'Union peut conclure.

³¹ Union canadienne de rugby, *Bylaws* (avril 2019) au règlement administratif 4.1, en ligne sur < https://rugby.ca/uploads/Documents/Annual_Reports/RUGBY_CANADA_Amended_and_Restated_Bylaws_Apr2019.pdf >.

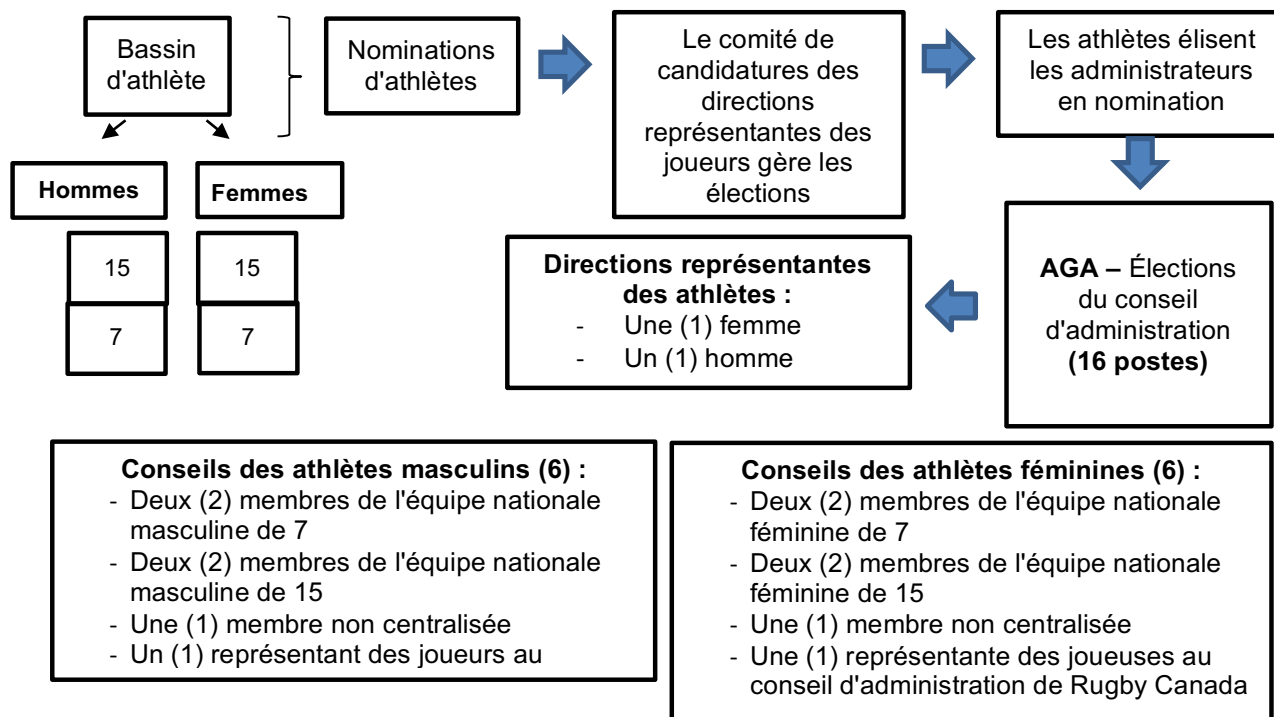
³² Il s'agit de l'équivalent d'une DA.

³³ Union canadienne de rugby, *Bylaws* (avril 2019) au règlement administratif 4.6, en ligne sur < https://rugby.ca/uploads/Documents/Annual_Reports/RUGBY_CANADA_Amended_and_Restated_Bylaws_Apr2019.pdf >.



Figure 4

Organigramme simplifié présentant les directions représentantes des athlètes de Rugby Canada



Remarque* Comité du bien-être des joueurs de Rugby Canada (14 membres) : Un (1) chef de la direction (présidence du conseil d'administration de Rugby Canada; membre d'office); deux (2) membres actuelles de l'équipe nationale féminine de 7, déterminées par les joueuses du programme; deux (2) membres actuelles de l'équipe nationale féminine de 15, déterminées par les joueuses du programme; deux (2) membres actuels de l'équipe nationale masculine de 7, déterminés par les joueurs du programme; deux (2) membres actuels de l'équipe nationale masculine de 15, déterminés par les joueurs du programme; deux (2) membres actuels du conseil d'administration de RC, en particulier les représentants élus des joueurs et des joueuses; un (1) membre du comité des finances de Rugby Canada, déterminé par le chef de la direction; deux (2) membres du personnel de direction, déterminés par le chef de la direction.

3.4.3.4 Basketball en fauteuil roulant (sport d'équipe d'été)

Les règlements administratifs de Basketball en fauteuil roulant Canada stipulent qu'un (1) RA doit siéger à son conseil d'administration. Les RA doivent être des athlètes actuels ou anciens de l'équipe nationale.³⁴ Quarante-dix (40) jours avant l'élection du RA à l'assemblée générale annuelle, Basketball en fauteuil roulant Canada sollicite les candidatures des athlètes hommes et femmes actuels du programme national. Soixante (60) jours avant l'assemblée générale annuelle, les candidatures sont communiquées à tous les athlètes du programme national. Les athlètes du programme national soumettent ensuite leurs votes au bureau de Basketball en fauteuil roulant Canada, et ce, trente (30) jours avant l'assemblée générale annuelle. Le candidat qui reçoit la majorité

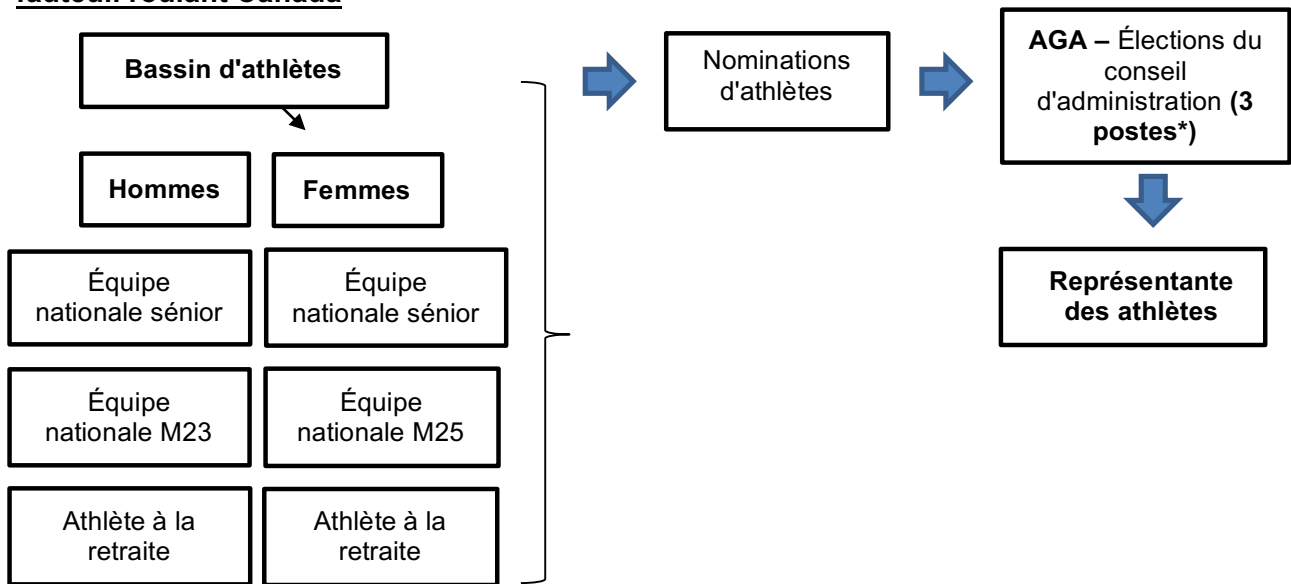
³⁴ Basketball en fauteuil roulant Canada, *Règlements* (août 2019) au règlement 3.1(b), en ligne sur < https://www.wheelchairbasketball.ca/uploadedFiles/About_Us/Resources/Bylaws_and_Policies/Bylaws%20Final%202008-f.pdf >.



des votes des athlètes du programme national est élu au poste de RA.³⁵ Le RA élu occupe son poste pendant un mandat de deux (2) ans, et jusqu'à ce que son successeur ait été choisi, à moins qu'il ne démissionne ou que son titre lui soit révoqué.

Figure 5

Organigramme simplifié présentant les directions représentantes des athlètes de Basketball en fauteuil roulant Canada



***Remarque:** On compte sept (7) administrateurs, dont six (6) sont des postes élus. Les administrateurs élus sont nommés selon des mandats échelonnés à l'occasion de chaque assemblée annuelle, comme suit : a) deux (2) administrateurs et le RA, b) trois (3) administrateurs.

Conclusion

Le projet visait à créer un cadre pour optimiser la représentation des athlètes au sein des structures de gouvernance des ONS canadiens. Grâce à l'étude des exemples internationaux, à la consultation d'athlètes de premier plan, de gestionnaires d'ONS et de dirigeants d'ONS ainsi qu'à la mise en commun des pratiques exemplaires précises de l'industrie et de la gouvernance du sport, on est plus près de déterminer une voie vers une représentation des athlètes équitable et significative.

Les trois (3) phases définies dans le présent document visaient à jeter les bases pour la promotion et la mobilisation des représentants des athlètes au sein de l'industrie canadienne du sport, dans le respect de la *Loi OBNL*. Les conclusions et les données tirées au cours du projet devraient être vues comme une étape vers un dialogue constructif entre les athlètes et les ONS.

Les athlètes canadiens ont depuis longtemps représenté fièrement notre pays avec honneur, distinction et un succès généralisé. Les ONS du Canada travaillent avec acharnement pour fournir des structures qui soutiennent

³⁵ Basketball en fauteuil roulant Canada, *Règlements* (août 2019) aux règlements 3.15 à 3.17, en ligne sur < https://www.wheelchairbasketball.ca/uploadedFiles/About_Us/Resources/Bylaws_and_Policies/Bylaws%20Final%202008-f.pdf >.



les exploits de nos athlètes. Afin de mieux utiliser ces structures, il est primordial que les athlètes aient une place à la table, au sens propre comme au sens figuré. En outre, en tenant compte de l'opinion des athlètes dans les processus de prise de décisions et de gouvernance des ONS, les institutions sportives du Canada amélioreront leur efficacité et leur transparence tout en faisant la promotion des idéaux démocratiques. Les actes de bonne foi, l'inclusion et la volonté de réussir sont tous des vertus nécessaires pour promouvoir la voix des athlètes au sein des structures de gouvernance sportive du Canada.



ANNEXE A

MODÈLES ACTUELS DE 2017 DE REPRÉSENTATION DES ATHLÈTES DANS LES ONS

Le modèle « standard »	
Description	Le modèle standard prévoit qu'un (1) poste au conseil d'administration soit occupé par un RA ou une DA. Certains ONS précisent que ce poste doit être occupé par un membre actif ou retraité d'une équipe nationale de l'ONS. Les membres retraités pourraient être assujettis à une période de retraite précise pour être admissibles à ce poste (p. ex., doit être à la retraite depuis cinq [5] ans ou moins). D'autres ONS n'indiquent pas expressément dans leurs règlements administratifs que ce poste doit être occupé par un athlète actuel ou ancien d'une équipe nationale.
Nombre d'ONS ayant adopté ce modèle	Total : 18 (modèle prévalent) *Remarque : Les règlements administratifs d'un (1) ONS donnaient la possibilité d'avoir plus d'un (1) RA ou d'une (1) direction. Les règlements administratifs énoncent : qu'« <u>au moins un (1) administrateur devrait être un ... athlète</u> ».
Processus de mise en candidature / d'élection	On compte trois (3) méthodes de mise en candidature/d'élection dans le modèle standard : <ol style="list-style-type: none">1. Méthode 1 : Le RA ou la DA est mis en candidature par les membres de l'équipe nationale / de la section des athlètes pour une élection à laquelle tous les membres votants actifs participent.2. Méthode 2 : Le RA ou la DA est mis en candidature par un comité des candidatures pour une élection à laquelle tous les membres votants actifs participent.3. Méthode 3 : Le RA ou la DA est mis en candidature et élu par les membres de la section des athlètes.
Similarités entre les ONS	Seize (16) des dix-huit (18) ONS utilisant ce modèle représentent des sports olympiques/paralympiques. En outre, les ONS utilisant ce modèle ont des équipes nationales plus petites que la moyenne. Cette tendance se remarque principalement chez les ONS qui ont adopté la méthode 2 décrite dans la section Processus de mise en candidature/d'élection ci-dessus. Les ONS qui se servent de ce modèle ont généralement un nombre moyen de membres siégeant à leur conseil d'administration respectif. Une majorité écrasante d'ONS utilisant ce modèle n'a pas de CA/comité.
Avantages	L'avantage évident de ce modèle est que les intérêts et les préoccupations des athlètes sont représentés au sein du conseil d'administration.
Inconvénients	Un inconvénient potentiel de ce modèle est la façon dont le RA ou la DA est mis en candidature ou élu. En vertu de ce modèle, il est possible que les athlètes aient un rôle limité, voire non existant, dans le choix du RA ou de la DA. En prenant la méthode 2 comme exemple, ce serait le cas si peu ou pas d'athlètes siègent au comité des candidatures ou soit des membres votants actifs.



Le modèle fondé sur les aptitudes/compétences	
Description	Les règlements administratifs du modèle fondé sur les compétences n'indiquent pas expressément qu'il doit y avoir un poste de RA/DA siégeant au conseil d'administration. Cependant, les règlements administratifs prévoient que les administrateurs doivent posséder certaines compétences de base, y compris « les antécédents et les connaissances d'un athlète ».
Nombre d'ONS ayant adopté ce modèle	Total : 4
Processus de mise en candidature / d'élection	Le même processus de mise en candidature/d'élection est utilisé par tous les ONS qui ont adopté le modèle fondé sur les compétences. Tous les administrateurs sont mis en candidature par un comité des candidatures pour une élection à laquelle tous les membres votants actifs participent.
Similarités entre les ONS	Les ONS utilisant ce modèle ont des équipes nationales plus grandes que la moyenne. Ils ont aussi un conseil d'administration plus grand que la moyenne.
Avantages	Puisque des antécédents comme athlète sont considérés comme une compétence de base pour tout administrateur, il est possible que plusieurs administrateurs aient de tels antécédents. Plus il y a d'administrateurs avec des antécédents d'athlète, plus l'appréciation du conseil d'administration sera grande pour les athlètes de l'ONS que le conseil sert.
Inconvénients	Il y a toujours une possibilité qu'aucun administrateur ayant de l'expérience en tant qu'athlète ne siège au conseil d'administration puisqu'il n'est pas essentiel que les administrateurs possèdent chacune des compétences de base.

Le modèle de représentation par des anciens	
Description	Le modèle de représentation par les anciens athlètes prévoit que le poste de RA/DA <u>ne puisse être occupé que par un membre à la retraite</u> de l'équipe nationale.
Nombre d'ONS ayant adopté ce modèle	Total : 3
Processus de mise en candidature / d'élection	Les trois ONS qui ont adopté le modèle de représentation par des anciens ont utilisé un différent processus de mise en candidature/d'élection : <ol style="list-style-type: none">1. Méthode 1 : Le RA ou la DA est mis en candidature par les membres de l'équipe nationale / de la section des athlètes pour une élection à laquelle tous les membres votants actifs participent.2. Méthode 2 : Le RA ou la DA est mis en candidature par un comité des candidatures pour une élection à laquelle tous les membres votants actifs participent.3. Méthode 3 : Le RA ou la DA est mis en candidature et élu par les membres de la section des athlètes.
Similarités entre les ONS	Les ONS qui ont adopté ce modèle sont généralement au bas des listes de financement gouvernemental. Leur conseil d'administration est plus petit que la moyenne. En outre, les ONS utilisant ce modèle ont généralement une équipe nationale d'une taille semblable à celles des ONS ayant un poste de RA/DA au sein de leur conseil d'administration; en particulier ceux ayant adopté le modèle standard.



Avantages	Un avantage possible de réserver le poste de RA/DA pour un membre à la retraite de l'équipe nationale est que cette personne peut tirer parti de son expérience en tant qu'athlète tout en ayant la capacité d'analyser les enjeux du conseil d'administration d'un point de vue plus en retrait.
Inconvénients	Les trois (3) ONS qui ont adopté ce modèle ne déterminent pas depuis combien de temps le titulaire du poste de RA/DA doit avoir été à la retraite de l'équipe nationale. Il est donc possible qu'une personne ayant pris sa retraite de l'équipe nationale il y a longtemps ne soit plus au fait des préoccupations des membres actuels de l'équipe nationale et des enjeux auxquels ils font face.

Le modèle de représentation basé sur l'égalité des sexes	
Description	Les ONS qui ont adopté le modèle de représentation basé sur l'égalité des sexes ont dans leur conseil d'administration un (1) poste de DA du programme sportif masculin et un (1) poste de DA du programme sportif féminin.
Nombre d'ONS ayant adopté ce modèle	Total : 5 *Remarque : De ces cinq (5) ONS, un (1) avait également adopté le modèle de représentation basé sur l'égalité des capacités.
Processus de mise en candidature / d'élection	Les cinq ONS qui ont adopté le modèle de représentation basé sur l'égalité des sexes ont utilisé un différent processus de mise en candidature/d'élection : <ol style="list-style-type: none"> 1. Méthode 1 : Les RA/DA sont mis en candidature par les membres de l'équipe nationale / de la section des athlètes pour une élection à laquelle tous les membres votants actifs participent. 2. Méthode 2 : Les RA/DA est mis en candidature par un comité de gouvernance pour une élection à laquelle tous les membres votants actifs participent. 3. Méthode 3 : Les RA/DA est mis en candidature par un comité des candidatures pour une élection à laquelle tous les membres votants actifs participent. 4. Méthode 4 : Les RA/DA sont mis en candidature et élus par les membres de la section des athlètes. 5. Méthode 5 : Les RA/DA sont nommés par le conseil d'administration.
Similarités entre les ONS	Les ONS qui ont adopté ce modèle sont fréquemment au haut des listes de financement gouvernemental. En général, ces ONS ont une équipe nationale deux fois plus grande que l'ONS moyen et leur conseil d'administration est d'une taille semblable à celui de l'ONS moyen. Cependant, ces ONS ont aussi généralement un CA. Deux (2) de ces ONS ont un conseil d'administration ayant la discrétion de nommer de tels conseils s'il le juge nécessaire.
Avantages	L'avantage de ce modèle est que l'on veille à ce que les intérêts des athlètes autant masculins que féminins soient représentés.
Inconvénients	Le processus de mise en candidature/d'élection pourrait représenter un problème dans le cadre de ce modèle. En prenant la méthode 5 comme exemple, dans laquelle les RA/DA sont nommés par le conseil d'administration, les athlètes de l'ONS n'ont aucun rôle à jouer dans le processus de sélection. Cela ne limite pas seulement la démocratie des athlètes, mais fait également augmenter le risque que des athlètes qui ne seraient pas normalement intéressés par ce rôle soient nommés à ce poste.



Le modèle de représentation basé sur l'égalité des sports	
Description	Les ONS qui utilisent le modèle de représentation basé sur l'égalité des sports ont un RA ou une DA de chaque discipline sportive siégeant à leur conseil d'administration. Par exemple, s'il y a deux (2) disciplines sportives au sein de l'ONS, il y aura deux (2) RA/DA au conseil d'administration, représentant chacune des disciplines.
Nombre d'ONS ayant adopté ce modèle	Total : 1
Processus de mise en candidature / d'élection	En vertu de ce modèle, les RA/DA sont élus par les membres de l'équipe nationale et de l'équipe nationale de développement de leur discipline respective.
Similarités entre les ONS	S.O.
Avantages	En ayant un RA ou une DA qui représente une discipline particulière au sein d'un ONS pluridisciplinaire, ces RA/DA seraient les mieux placés pour parler avec les athlètes de leurs besoins et intérêts particuliers.
Inconvénients	Ce modèle a une application limitée parce qu'il s'agit d'un modèle spécialisé qui ne peut pas s'appliquer à de nombreux ONS.

Le modèle de représentation basé sur l'égalité des compétences	
Description	En vertu d'un modèle de représentation basé sur l'égalité, un (1) poste de RA est réservé pour un athlète d'un programme de parasport.
Nombre d'ONS ayant adopté ce modèle	Total : 1 *Remarque : Cet ONS a également adopté le modèle de représentation basé sur l'égalité des sexes.
Processus de mise en candidature / d'élection	Le titulaire du poste de RA parasport est nommé par le conseil d'administration.
Similarités entre les ONS	S.O.
Avantages	L'avantage de ce modèle est que l'on veille à ce que les intérêts des athlètes du programme parasport soient représentés.
Inconvénients	Le processus de mise en candidature/d'élection pourrait représenter un problème dans le cadre de ce modèle. Puisque les RA/DA sont nommés par le conseil d'administration, les athlètes de l'ONS n'ont aucun rôle à jouer dans le processus de sélection. Cela ne limite pas seulement la démocratie des athlètes, mais fait également augmenter le risque que des athlètes qui ne seraient pas normalement intéressés par ce rôle soient nommés à ce poste.



ANNEXE B

LISTE DE CONTRÔLE – PRATIQUES EXEMPLAIRES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE

- 1. Définition de l'autorité du conseil d'administration et de la mission de l'organisme**
 - Règlements administratifs à jour et respectant la *Loi OBNL*
 - Plan stratégique documenté
 - Rappel des obligations fiduciaires pendant l'orientation pour le conseil d'administration
 - Aperçu du « type de conseil » (p. ex., conseil opérationnel/pratique, conseil de surveillance des politiques)

- 2. Administrateurs : Rôles, responsabilités et obligations**
 - Définition des attentes grâce à des descriptions de poste officielles
 - Définition des responsabilités
 - Processus de gestion des conflits d'intérêts et définition des procédures d'atténuation
 - Mandat pour tous les comités
 - Formation continue
 - Compréhension de l'autorité et de la légitimité des membres du conseil d'administration et de la direction (procédure c. de fond)
 - Outils administratifs de base pour le conseil d'administration (comme des modèles d'ordre du jour et de procès-verbaux, un portail ou une autre plateforme pour accéder aux dossiers)

- 3. Recrutement des membres du conseil d'administration**
 - Créer une matrice des compétences pour le conseil d'administration. Utiliser cette matrice pour choisir les candidats en fonction des besoins organisationnels.
 - Comprendre quelles compétences sont importantes pour l'organisme.
 - La DA est nommée par les athlètes, l'adhésion est ratifiée par les membres généraux.

- 4. Formation des membres du conseil d'administration**
 - Programme exhaustif d'orientation/d'intégration
 - Agents de liaison attirés pour le personnel
 - Programme de mentorat
 - Processus de communication solide
 - Évaluation annuelle et continue du rendement du conseil d'administration
 - Tous les administrateurs doivent posséder des connaissances financières de base
 - Tous les administrateurs doivent avoir une compréhension de base de la gouvernance des organismes sans but lucratif ainsi que les règles et règlements du conseil d'administration

- 5. Planification de la relève**
 - Recrutement ciblé et vérification des antécédents des candidats
 - Recrutement et vérification des antécédents des membres du conseil d'administration dirigé par un comité de mise en candidatures
 - Liste des compétences que doivent posséder les membres du conseil d'administration à utiliser pour le recrutement ciblé
 - Caractéristiques complémentaires et exhaustives (connaissances, compétences et expérience)

- 6. Politiques clés**
 - Un ensemble complet de politiques comprend, au minimum : une politique relative au code de conduite (de déontologie), une politique relative aux plaintes et à la discipline, une politique sur le sport sécuritaire (ou l'équivalent, comme un politique sur le harcèlement et la violence en milieu de travail), une politique sur les conflits d'intérêts et une politique sur la gestion des risques.



ANNEXE C

NAVIGUER LES CONFLITS D'INTÉRÊTS DANS LE SPORT CANADIEN

Josh Vander Vies³⁶

Le terme « conflit d'intérêts » revêt une grande importance pour les autorités qui régissent les organismes nationaux et internationaux de sport. L'objectif du présent document est de fournir au lecteur de plus amples renseignements sur les conflits d'intérêts au sein des organismes de sport afin de mieux reconnaître quand ils sont susceptibles de se produire.

Bien que les ressources adaptées pour le sport canadien ont été façonnées par des dirigeants compétents et expérimentés au sujet des conflits d'intérêts³⁷, de tels documents sont conçus pour attirer l'attention sur un concept très complexe. En raison de leur nature, les ressources dans ce domaine posent souvent plus de questions qu'elles ne fournissent de réponses. Tout d'abord, le présent document centre la discussion en abordant la question délicate qu'est l'identification d'un conflit d'intérêts. En second lieu, on identifie les réponses possibles à un conflit d'intérêts avant de conclure par de brèves recommandations sur une voie à suivre pour le sport canadien.

Qu'est-ce qu'un conflit d'intérêts?

Les conflits d'intérêts sont un sous-ensemble du concept juridique plus large que sont les obligations fiduciaires. En résumé, une obligation fiduciaire est formée lorsqu'une personne ou un organisme accorde sa confiance et donne à une autre personne la responsabilité d'agir en son nom et dans son intérêt supérieur. Il peut notamment y avoir manquement à une obligation fiduciaire lorsqu'un conflit d'intérêts survient. Parmi les exemples courants de conflit d'intérêts pour un administrateur, on compte lorsqu'une fondation publique doit décider si elle versera une subvention à un organisme bénéficiaire potentiel et que l'administrateur siège également au conseil d'administration du bénéficiaire potentiel. L'administrateur est en conflit d'intérêts parce que son obligation fiduciaire envers le bénéficiaire potentiel entre en conflit avec son obligation fiduciaire envers la fondation publique.

Les obligations fiduciaires et les conflits d'intérêts du sport canadien proviennent de trois sources principales :

1. Les administrateurs et les dirigeants des sociétés constituées en vertu de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* (« Loi OBNL ») doivent agir au mieux des intérêts de la société.³⁸ Ces administrateurs et dirigeants doivent également se comporter selon les modalités réglementaires quand ils ont des intérêts dans une question étudiée par la société.³⁹ Presque tous les organismes nationaux de sport (« ONS ») et les organismes multisports (« OMS ») sont constitués en vertu de la *Loi OBNL*, c'est l'une des conditions qu'ils doivent respecter actuellement pour recevoir un financement de Sport Canada.
2. La gestion ou l'interdiction des conflits d'intérêts pour de nombreuses personnes ne siégeant pas au conseil d'administration, mais participant aux ONS et aux OMS, est appliquée grâce à des politiques ou règlements administratifs sur les conflits d'intérêts votés par la plupart des ONS et des OMS.⁴⁰

³⁶ Merci à Brittany Bates, Greg Cherniak et Tyler Matthews de la Solution Sport à Western Law de leurs commentaires précieux. L'auteur assume seul la responsabilité pour toute erreur dans le présent document.

³⁷ Comme bonne ressource, consulter le document *Les conflits d'intérêts dans la prise de décisions relatives au sport* du Centre de règlement des différends sportifs du Canada, en ligne sur http://www.crdsc-sdrcc.ca/fr/documents/SDRCC_COI_Brochure_FR_final_web.pdf

³⁸ *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, LC 2009, c 23 (« Loi OBNL ») à l'article 148(1).

³⁹ *Loi OBNL* à l'article 141.

⁴⁰ La prolifération de telles politiques semble avoir été causée, ou du moins renforcée, par un exposé de position rédigé en 2011 par Sport Canada et intitulé « S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la



3. Une personne peut avoir une obligation fiduciaire en common law envers d'autres personnes sans que cela ne soit expressément indiqué dans une loi ou une politique. Cela peut se produire avec les conditions suivantes : (1) il y a eu, directement ou indirectement, « un engagement de la part du fiduciaire à agir au mieux des intérêts du bénéficiaire...; (2) l'existence d'une personne ou d'un groupe de personnes définies vulnérables au contrôle du fiduciaire »⁴¹; et (3) le fiduciaire a « un pouvoir discrétionnaire qui pourrait avoir une incidence sur les intérêts juridiques ou pratiques du bénéficiaire ». ⁴²

Les érudits s'entendent pour dire que les relations fiduciaires sont basées sur deux règles principales : la « règle de non-profit » et la « règle d'absence de conflit ». La règle de non-profit empêche un fiduciaire de conserver tout bénéfice non autorisé acquis en raison de ses fonctions de fiduciaire. La règle d'absence de conflit énonce qu'un fiduciaire ne peut se placer dans une position où ses intérêts personnels, ou ses intérêts en sa qualité de fiduciaire pour un autre organisme, entrent en conflit avec ses fonctions ou pourraient le faire à l'avenir.⁴³

L'interdiction d'avoir des conflits d'intérêts est prise extrêmement au sérieux et s'applique même dans les cas de conflits d'intérêts potentiels. La raison logique et convaincante est que « lorsqu'un décideur a des intérêts réels ou potentiels dans le résultat d'une décision, sa capacité à évaluer les questions soumises pour considération est affaiblie d'une façon qui ne peut être mesurée ou corrigée adéquatement ». ⁴⁴ L'objectif du droit relatif aux fiducies est de protéger les bénéficiaires des décisions que prennent les fiduciaires sans vérifier les actions des fiduciaires en raison des facteurs de dissuasion extrêmes que cela placerait sur elles.⁴⁵ Par exemple, un avocat a une obligation fiduciaire envers son client et ce dernier ne peut pas nécessairement examiner le travail de son avocat parce que ce travail est technique et complexe; c'est pourquoi l'avocat a été embauché. Les actionnaires, les membres ou les acteurs clés ne peuvent pas examiner chaque geste que posent les administrateurs élus pour agir en leur nom.

Réponses possibles à un conflit d'intérêts

En général, il y a quatre réponses acceptables quand on constate qu'il y a un conflit d'intérêts :

communauté sportive nationale du Canada ». Sport Canada, *Faire avancer le système sportif*, en ligne sur <<https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/role-sport-canada/avancer-systeme-sportif.html>>. L'exposé conclut en indiquant l'importance de mettre en œuvre une politique sur les conflits d'intérêt puisqu'il s'agit d'une question de bonne gouvernance. Malheureusement, et probablement en raison de la nature complexe du concept, à part préconiser la mise en œuvre d'une politique, l'exposé offre des conseils limités : « Une politique sur les conflits d'intérêts devrait être mise en place et les déclarations d'intérêts devraient être mises à jour au moins une fois par an et effectuées pour les sujets à l'ordre du jour pour chaque séance du conseil d'administration. » Sport Canada, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, 2011, en ligne sur <<https://sportlaw.ca/wp-content/uploads/2011/11/SportCanadaGovernancePrinciplesEN.docx>>

⁴¹ *Alberta v Elder Advocates of Alberta Society*, 2011 SCC 24 à l'alinéa 36.

⁴² *Galambos c. Perez*, 2009 CSC 48, alinéa 83. Voir aussi *Callan c. Cooke*, 2012 BCSC 1589, alinéa 103, où la Cour suprême de la Colombie-Britannique (BCSC) affirmait qu'un entraîneur de hockey mineur du demandeur « avait peut-être été dans une relation fiduciaire avec le demandeur ». En ce qui a trait aux nouvelles questions liées au sport sécuritaire, la Cour suprême du Canada reconnaît que la loi vise à protéger les personnes vulnérables de nombreux angles, à l'aide de nombreuses doctrines, mais « un rapport de force et de dépendance n'est pas toujours de nature fiduciaire et la présence d'un rapport de force et de dépendance, à lui seul, ne permettra pas de trancher la question de savoir s'il s'agit d'une relation fiduciaire » : *Galambos*, alinéa 74.

⁴³ Valsan, Remus. « Fiduciary Duties, Conflict of Interest, and Proper Exercise of Judgment », 62:1 McGill LJ 9, 2016.

⁴⁴ *Ibidem*, 35.

⁴⁵ Rotman, Leonard, « Understanding Fiduciary Duties and Relationship Fiduciarity » (2017) 62:4 McGill LJ, pp. 1021-1022.



1. Le conflit d'intérêts est divulgué.
2. La personne en situation de conflit d'intérêts ne prend pas la décision ou ne participe pas au vote à ce sujet.
3. La personne en situation de conflit d'intérêts évite d'influencer la décision.
4. Le conflit d'intérêts est éliminé.

En théorie, l'une ou l'autre ou une combinaison des quatre réponses susmentionnées pourrait être adoptée. Étrangement, la *Loi OBNL* ne s'applique qu'aux administrateurs et aux dirigeants et ne prescrit que les réponses 1 et 2 de la liste susmentionnée. Les dispositions sont longues et contiennent des exceptions particulières; toute personne analysant un scénario précis de conflit d'intérêts en vertu de la *Loi OBNL* devrait les lire attentivement. En résumé, un administrateur ou un dirigeant doit immédiatement déclarer à la société « la nature et l'étendue de son intérêt dans un contrat ou une opération d'importance »⁴⁶ avec elle et « ne peut participer au vote sur la résolution présentée pour faire approuver le contrat ou l'opération ».⁴⁷ Il est particulièrement important de remarquer que l'on n'indique pas que la personne doit quitter la réunion, s'empêcher de participer à la discussion ou s'empêcher d'influencer le vote.

Le conflit d'intérêts peut survenir dans toute instance décisionnelle d'un organisme de sport puisque ces organismes ont généralement des acteurs clés de diverses origines et aux préoccupations variées. En effet, la Politique canadienne du sport reconnaît que les acteurs clés ont accès à la gouvernance ainsi qu'aux ressources humaines et financières; il s'agit d'un objectif en matière de politiques pour le système de sport canadien.⁴⁸ Les organismes de sport devraient donc reconnaître que la gestion des conflits d'intérêts est difficile, mais inévitable. L'éminent juriste canadien Leonard Rotman a déclaré ce qui suit en mentionnant qu'il est ardu d'appliquer le droit relatif aux fiducies, même pour les avocats et les juges :

... Le droit relatif aux fiducies est souvent caractérisé comme l'un des concepts juridiques les moins bien compris dans les ressorts mêmes où il est le plus fréquemment utilisé...

... La compréhension simpliste et souvent erronée du concept fiduciaire ne mène pas seulement à la mauvaise application de ses principes, mais aussi au détournement volontaire de ses principes pour obtenir des résultats précis.⁴⁹

Malgré cette complexité, la politique et les règlements administratifs sont utilisés dans le sport canadien pour mettre en œuvre d'autres exigences au-delà des lois et de la common law. Par exemple, le Comité olympique canadien (« COC »), qui est constitué en vertu de la *Loi OBNL*, a une politique en vigueur qui s'ajoute aux exigences minimales de la *Loi OBNL*. La politique s'applique non seulement aux administrateurs et aux dirigeants, mais également aux participants du COC, ce que l'on définit comme « toutes les personnes engagées dans toute fonction rémunérée ou bénévole pour le COC ou sous l'autorité du COC »⁵⁰, et comprend une liste exhaustive des postes représentant pratiquement toutes les activités de l'organisme. La politique discute ensuite des réponses aux conflits d'intérêts comme suit :

Une personne associée au COC se doit de communiquer à son supérieur hiérarchique, au chef de la direction ou à la présidente, tout conflit d'intérêts réel ou apparent dès qu'elle en a connaissance et se récuser dans toutes les décisions s'y rapportant.⁵¹

⁴⁶ *Loi OBNL* à l'article 141(1).

⁴⁷ *Ibidem* à l'article 141(5).

⁴⁸ *Politique canadienne du sport 2012* (Inuvik : 27 juin 2012), en ligne sur [https://sirc.ca/fr/canadian-sport-policies/aux articles 12 et 13](https://sirc.ca/fr/canadian-sport-policies/aux%20articles%2012%20et%2013).

⁴⁹ Leonard, note précitée 46 à 981 et 982.

⁵⁰ Comité olympique canadien, Énoncé de politique sur la conduite, mis à jour le 14 octobre 2017, en ligne sur <https://olympic.ca/wp-content/uploads/2017/12/conductpolicy-14oct2017-approved_enfr.pdf>, à l'article [II].

⁵¹ *Ibidem* à l'article [III]3(i).



Le COC n'est pas seul. À titre d'exemples non exhaustifs, Patinage Canada⁵², Hockey Canada⁵³ et Natation Canada⁵⁴ ont adopté une exigence similaire pour que diverses combinaisons de participants, d'administrateurs, de dirigeants ou de membres de comités effectuent les trois premières réponses – divulguer un conflit d'intérêts, ne pas prendre part au vote et ne pas influencer la discussion. Cela peut être comparé aux ONS qui mettent en œuvre la quatrième réponse et interdisent carrément les conflits d'intérêts. À titre d'exemples non exhaustifs, la politique de Plongeon Canada exige de tous les participants qu'ils s'abstiennent « de se placer délibérément dans une situation qui pourrait créer un conflit entre leurs intérêts personnels et ceux de »⁵⁵ Plongeon Canada. La politique Freestyle Canada exige de tous les participants qu'ils agissent « de façon équitable, raisonnable, juste, respectueuse, sans nourrir ses intérêts personnels et en écartant tout conflit d'intérêts »⁵⁶ Certains autres ONS et OMS ne font pas de déclarations publiques au sujet des conflits d'intérêts.

En conséquence, toute une gamme de réponses aux conflits d'intérêts existe au sein du sport canadien. À une extrémité du spectre, l'absence de politique laisse la place aux exigences minimales en vertu de la *Loi OBNL* qui oblige les administrateurs et les dirigeants à divulguer un conflit d'intérêts et à ne pas voter au sujet de la question litigieuse. À l'autre extrémité du spectre, des politiques ou règlements administratifs prétendent d'empêcher que chaque personne qui entre en contact avec un ONS ou un OMS d'avoir quelque conflit d'intérêts que ce soit. Entre ces deux extrêmes, on trouve toutes sortes d'exigences pour une variété de groupes, des administrateurs aux dirigeants en passant par l'ensemble des participants, afin qu'ils divulguent tout conflit d'intérêts, qu'ils s'abstiennent de voter au sujet de la question litigieuse et, dans certains cas, qu'ils n'influencent pas la discussion menant à la prise de décisions.

La question des conflits d'intérêts au sein des organismes de sport peut être soulevée quand des postes d'administrateurs ouverts aux athlètes ou aux entraîneurs sont inclus dans le conseil d'administration. On s'imagine souvent que, parce que les athlètes et les entraîneurs sont plus étroitement touchés par le résultat des décisions du conseil d'administration, que cela nuit à leur capacité d'agir en tant qu'administrateurs. Des enjeux semblables existent dans le secteur sans but lucratif, et sont généralement abordés dans le contexte des candidats aux postes d'administrateurs, ce qui signifie que :

... l'administrateur qui a été élu ou nommé au conseil d'administration afin de représenter les intérêts d'un acteur clé de la société. On s'attend en effet à ce que ces administrateurs agissent comme représentants de l'acteur clé et fassent la promotion de ses intérêts. Si on les empêche de voter ou de discuter des enjeux auxquels ils sont censés faire face en siégeant au conseil d'administration, les intérêts de l'acteur clé sont muselés. Pourtant, ils ont sans aucun doute une obligation fiduciaire d'agir dans l'intérêt supérieur de la société.

...

Voici le dilemme : en plus de son obligation de loyauté, l'administrateur a un devoir de neutralité parce qu'il ne peut privilégier les intérêts de la société au détriment des intérêts de l'acteur clé, ou vice-versa. Mais s'il est dans l'intérêt supérieur de la société de faire passer ses intérêts

⁵² Patinage Canada, « Conflit d'intérêts des administrateurs, des membres de comité et des fiduciaires (politique) », 3 mars 2019, en ligne sur < <https://info.skatecanada.ca/index.php/fr/politiques/97-conflit-d-interets-des-administrateurs-des-membres-de-comite-et-des-fiduciaires-politique.html#h5-5-0-divulgarion>>.

⁵³ Hockey Canada, Règlements administratifs, mai 2019, en ligne sur < <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2019-20-bylaws-f.pdf>> au règlement administratif 64.

⁵⁴ Natation Canada, Règlements internes 2019, 29 juillet 2019, en ligne sur < <https://www.swimming.ca/fr/ressources/conseil-et-gouvernance/reglements-internes/>> au règlement interne 7.1.

⁵⁵ Plongeon Canada, « Politique sur la conduite », 22 octobre 2019, en ligne sur < <https://diving.ca/wp-content/uploads/2019/11/Politique-sur-la-conduite-DPC-NOV-2019-FR.-1.pdf> > à l'article 3(b)(iii).

⁵⁶ Freestyle Canada, « Code de conduite et d'éthique », en ligne sur < https://www.freestylecanada.ski/files/corporate/CodeOfConduct_final_2016-17_fr.pdf > à l'article 8(f),



devant ceux de l'acteur clé, l'administrateur est paralysé et manquerait à son devoir envers l'acteur clé en vertu d'un contrat distinct ou d'une relation distincte. [traduction libre]⁵⁷

Cet enjeu est abordé dans la politique du COC susmentionnée qui porte sur la double loyauté au COC et à l'ONS/OMS. On peut tirer des analogies pour la double loyauté envers l'acteur clé et l'ONS/OMS. La politique du COC ignore naturellement deux exigences supplémentaires de l'obligation fiduciaire qui sont particulièrement difficiles à comprendre pour les candidats aux postes d'administrateurs. Ces derniers respectent leur obligation de ne pas divulguer les renseignements confidentiels de la société aux acteurs clés tout en étant légalement tenus de ne pas refuser de divulguer les renseignements confidentiels de l'acteur clé à la société.⁵⁸ Cependant, la politique du COC donne une définition raisonnable de la gouvernance de haut niveau dans le sport qui peut orienter un système devant composer avec les conflits d'intérêts dans un environnement comme celui du sport qui requiert une gouvernance par les acteurs :

... la relation qu'entretient un administrateur avec une autre organisation ou une autre société ne doit pas compromettre la loyauté de cet administrateur envers le COC. La représentation des fédérations nationales de sport (« FNS ») membres au niveau du conseil d'administration est reconnue. Le fait pour un administrateur d'avoir une obligation de loyauté envers une FNS dont il siège au conseil d'administration et envers le COC ne sera pas nécessairement considéré comme un conflit d'intérêts. Un administrateur peut avoir les intérêts d'une FNS à l'esprit en étudiant une question présentée au conseil, sous réserve que cet administrateur ait divulgué préalablement la relation qu'il entretient avec la FNS, fait preuve d'ouverture d'esprit, est libre d'exercer et exerce effectivement son jugement, et prend position ou vote, à son avis, dans l'intérêt du COC. Les mêmes considérations s'appliquent en ce qui concerne les membres du CIO au Canada qui sont membres de la Session et du conseil d'administration du COC conformément à la Charte olympique et au Règlement général du COC.⁵⁹

Conclusion et voie à suivre

Les préoccupations au sujet des conflits d'intérêts dans le sport forment une partie importante des discussions continues au sujet de la bonne gouvernance dans les organismes de sport. L'autorité phare dans ce domaine reconnaît que la bonne gouvernance dans le sport vient de la bonne gouvernance dans les affaires et la gouvernance d'entreprise et que, ultimement, la bonne gouvernance du sport nécessitera « l'application des modèles de gouvernance pour les organismes à but non lucratif autant que pour les personnes morales ». ⁶⁰ Les conflits d'intérêts devraient tirer profit de cette application et profiter de l'analyse robuste de cette question par les tribunaux canadiens. Un exemple convaincant de cette approche est la section suivante d'une décision prise par la Cour d'appel de la Colombie-Britannique (BCCA) avec l'approbation d'une instance de gouvernance d'entreprise :

Un administrateur en situation de conflit d'intérêts ne peut pas voter au sujet de la résolution étudiée par le conseil d'administration, mais il peut participer aux discussions relatives au contrat sans avoir à se récuser. Toutefois, il est judicieux de donner aux administrateurs sans conflits d'intérêts l'occasion de discuter de l'enjeu sans que l'administrateur en situation de conflit d'intérêts soit présent.⁶¹

⁵⁷ Goldfarb, Clifford « Dual Loyalties on Non-Profit Boards: Serving Two Masters » Symposium national de l'ABC et de l'ABO sur le droit des organismes de bienfaisance, 6 mai 2011, en ligne sur <https://www.grlp.com/publications/Goldfarb_Dual_Loyalties_On_NonProfit_Boards_Final.pdf> pp. 5 et 20.

⁵⁸ *Ibidem*, pp. 21 et 22.

⁵⁹ COC, note précitée 51 à l'article [III]3(ii)(a).

⁶⁰ Groupe d'étude sur la gouvernance de l'Association des Fédérations internationales des sports olympiques d'été (ASOIF). *ASOIF Governance Task Force (GTF) Report*, novembre 2016, à la page 2.

⁶¹ *Jaguar Financial Corporation c. Alternative Earth Resources Inc.*, 2016 BCCA 193, alinéa 95, citant avec autorité le Guide ultime du conseiller juridique de l'Association canadienne des conseillers juridiques d'entreprises, feuillet mobile no 36 (LexisNexis, décembre 2015).



Cela correspond aux exigences minimales de la *Loi OBNL* et pourrait permettre d'ancrer la bonne gouvernance, le rendement de haut niveau et l'intégrité dans le sport canadien. Les politiques de nombreux ONS et OMS vont bien au-delà des réponses minimales exigées face à un conflit d'intérêts. Cela ne permet pas d'optimiser la participation des acteurs dans la gouvernance du sport; cela crée plutôt une incertitude inutile et une autre obligation potentielle pour les personnes, les ONS et les OMS, mais surtout, cela pourrait obscurcir encore davantage un concept déjà nébuleux tout en ouvrant la porte et en laissant libre cours à des conflits d'intérêts délibérés et sophistiqués.

Comme le sport canadien s'interroge sur les réponses adéquates aux conflits d'intérêts et sur les façons de détecter ceux-ci, cette approche devrait être progressive et calculée. Mais surtout, le sport doit accepter le fait que, pour reprendre les propos de la Cour suprême du Canada, les conflits d'intérêts sont un domaine du droit qui n'a pas de règles inconditionnelles ou d'exemples classiques; les facteurs contributifs « doivent être examinés attentivement eu égard à l'ensemble du contexte. Il n'existe aucun raccourci. »⁶²

⁶² *Bande indienne Wewaykum c. Canada*, 2003 CSC 45, alinéa 77.



ANNEXE D

LISTE DE CONTRÔLE POUR UNE REPRÉSENTATION EFFICACE DES ATHLÈTES

La liste de contrôle suivante représente les critères nécessaires pour offrir un environnement optimal pour une représentation efficace des athlètes. Le représentant des athlètes (RA) et l'organisme national de sport (ONS) tireront tous deux profit du respect de ces points et devraient donc partager la responsabilité de créer cette atmosphère. La disponibilité de ces ressources pourrait varier d'un ONS à l'autre. AthlètesCAN dispose de plusieurs ressources et modèles à offrir aux ONS et RA afin de mieux expliquer nombreux des points de la présente liste de contrôle et pour aider au processus. On en donnera les références à la fin de ce document.

Pour permettre une représentation efficace des athlètes :

- Les RA devraient être élus ou choisis par les athlètes, et non nommés par l'organisme.
- Le poste de RA doit être occupé par un athlète actif ou un athlète qui a récemment pris sa retraite, soit au cours des deux (2) à quatre (4) dernières années.
- L'ONS doit s'efforcer d'avoir une représentation des athlètes à toutes les tables de décision de l'organisme. Lorsque ces rôles sont trop lourds pour un (1) RA, l'ONS devrait mettre en place un mécanisme pour aider le RA principal à cet égard, par exemple en formant un conseil des athlètes ou en comptant sur un rôle particulier de direction représentante des athlètes au sein du conseil d'administration, appuyé par autres RA qui siègeraient aux divers comités et groupes de travail.
- Le rôle du RA doit être clairement défini dans une description de poste et un mandat et communiqué à toutes les parties, y compris le personnel de soutien de l'ONS et les entraîneurs.
- L'ONS devrait nommer un membre du personnel ou un bénévole approuvé pour éduquer les RA et agir en tant que personne-ressource permanente et agent de liaison. Il faut fournir les coordonnées de ces agents de liaison aux RA.
- L'ONS devrait offrir aux RA la possibilité d'être encadrés et de développer leurs compétences en matière de leadership.
- Les RA devraient obtenir le soutien de leurs pairs et de l'ONS. Ils devraient communiquer avec d'anciens RA pour en savoir davantage au sujet de leurs réussites, de leurs défis et de leurs perspectives d'avenir.
- L'ONS devrait avoir un programme d'orientation complet pour tous les RA, ce qui devrait comprendre un accès à ce qui suit :
 - La description de poste et le mandat des représentants des athlètes.
 - Les règlements administratifs et les politiques de l'ONS.
 - L'organigramme indiquant les responsabilités pour l'établissement de rapports et la supervision ainsi que les liens entre tous les membres du personnel et les postes bénévoles au sein de l'ONS.
 - Un aperçu de « qui est qui » et un aperçu des responsabilités des différents comités, groupes de travail et niveaux de gouvernance au sein de l'organisme. Ces renseignements doivent inclure les coordonnées des membres actuels du conseil d'administration et des présidences des comités et des groupes de travail pertinents.
 - Une copie des procès-verbaux et des rapports récents et pertinents des comités et du conseil d'administration pour les deux (2) à trois (3) dernières années afin de mettre les questions actuelles en contexte.
 - Les rapports des athlètes des deux (2) à trois (3) dernières années.
 - Une copie du modèle de développement du sport pertinent, qui devrait décrire les programmes et les possibilités qui devraient être mis en place pour les athlètes à différents stades de leur développement technique et compétitif.
 - Le plan stratégique actuel de l'ONS pour en apprendre davantage sur les priorités et objectifs stratégiques de l'organisme.
 - Les états financiers vérifiés des deux (2) à trois (3) dernières années et les renseignements financiers de l'exercice en cours, y compris le budget.



- Une liste des dates clés du calendrier de l'OSN (c'est-à-dire les événements, les réunions, les décisions importantes, les échéances, etc.) ainsi que les dates clés importantes pour les comités et groupes de travail pertinents.
- La série de ressources d'AthlètesCAN sur le leadership.
- Les RA sont responsables d'examiner et de comprendre les documents qui leur sont fournis par leur ONS.
- Les ONS devraient donner l'occasion aux RA de discuter avec un grand nombre de personnes au sein de l'organisme et du conseil d'administration afin de se doter d'une perspective historique et actuelle de leur organisme. Les RA doivent déterminer comment les décisions sont prises, pourquoi certaines décisions ont été prises dans le passé, quels sont les principaux enjeux actuels et quels sont les plans pour l'avenir.
- L'ONS doit disposer d'une politique en matière de conflits d'intérêts applicable à l'ensemble du personnel, des bénévoles et des membres du conseil d'administration et des comités.
- Les RA doivent créer un plan et un calendrier de communication ou adapter le plan de communication des RA précédents aux besoins actuels. Le plan de communication devrait inclure une communication permanente et multidirectionnelle entre les RA et les athlètes et entre les RA et l'ONS.
- L'ONS devrait prévoir un budget pour permettre une communication et un engagement efficaces entre les RA et les athlètes, par le biais de mécanismes tels que des conférences téléphoniques et des réunions en face à face, et pour permettre aux RA de remplir leurs rôles et responsabilités. Ce budget doit être communiqué aux RA.
- Les RA et l'ONS devraient discuter ensemble des enjeux/préoccupations et/ou solutions actuels qui ont des répercussions à la fois sur les athlètes et l'ONS. Au minimum, cela devrait inclure un dialogue sur ces sujets importants :
 - Programme d'aide aux athlètes – Les RA devraient connaître le nombre de brevets disponibles et le processus de nomination dont se sert l'ONS pour les athlètes admissibles.
 - Ententes de l'athlète – Les RA devraient s'assurer d'être au courant du contenu de l'entente et en comprennent les implications et qu'il en est de même pour tous les athlètes. Les RA et l'ONS doivent revoir annuellement l'entente de l'athlète et parvenir à un consensus sur les points qui les préoccupent ou sur les changements nécessaires.
 - Processus et politiques de sélection des équipes – Le RA devrait comprendre comment ces processus et politiques changent et qui est responsable de l'établissement des critères. En outre, il doit déterminer ce qu'est son rôle en ce qui a trait à la sélection des équipes, quels acteurs clés y participent et comment ces intervenants sont tenus informés pendant le processus.
 - Résolution des différends – L'ONS devrait informer les RA au sujet des modes de résolution des différends, y compris la procédure d'appel, qui est le personnel clé chargé de gérer les différends et quelles autres ressources les anciens RA ont utilisées pour résoudre les questions litigieuses.
 - Entraîneurs et personnel de soutien – Le RA doit comprendre le processus de sélection des entraîneurs et du personnel de soutien ainsi que la façon dont les événements sont assignés.
 - Le RA doit également être au courant de tout autre enjeu pertinent qui touche les athlètes.
- L'ONS doit veiller à ce que les RA assistent à l'AGA et à toutes les réunions importantes et couvrir les frais de participation. L'ONS doit également veiller à ce que l'AGA ou la réunion est programmée à un moment qui n'entre pas en conflit avec le calendrier d'entraînement ou de compétition des RA.
- Les RA sont responsables de présenter un rapport annuel sur les athlètes au conseil d'administration, au personnel et aux membres à l'occasion de l'AGA. Ce rapport doit prendre en compte les commentaires des coéquipiers, présenter les principales possibilités d'amélioration de la pratique du sport et passer en revue les recommandations de l'année précédente.
- Les RA et l'ONS devraient créer ensemble un plan de relève ou mettre à jour continuellement le plan de relève précédent, afin de cibler et de bien éduquer et préparer les prochains RA potentiels.

AthlètesCAN a élaboré ces ressources et outils de leadership pour les RA et les ONS afin de les aider à créer un environnement optimal pour une représentation efficace des athlètes :



Modules sur le leadership

- Guide de représentation des athlètes
- Guide des conseils d'athlètes
- Guide des athlètes siégeant aux conseils d'administration

Représentant d'athlètes

- Représentation des athlètes – Mise en route
- Modèle de description du poste de représentant des athlètes
- Modèle de mandat du poste de représentant des athlètes
- Modèle de courriel d'introduction pour le représentant des athlètes
- Cadre de détermination des enjeux
- Document d'information pour le rapport sur les athlètes
- Modèle de rapport sur les athlètes
- Planification de la relève

Conseil des athlètes

- Création d'un conseil des athlètes
- Modèle de mandat de conseil des athlètes
- Trousse d'orientation du conseil des athlètes
- Ébauche de courriel pour la planification d'une réunion du conseil des athlètes
- Modèle d'ordre du jour de rencontre
- Guide sur les règles de procédure « Robert's Rules »
- Guide de rédaction de procès-verbaux de rencontre

Direction représentante des athlètes

- Cas pour la mise en place d'un poste de direction représentante des athlètes
- Rôle de direction représentante des athlètes
- Modèle annoté d'ordre du jour de conseil d'administration
- Astuces pour la direction représentante des athlètes
- Guide pour les conseils d'administration



AthlètesCAN, l'association des athlètes des équipes nationales canadiennes, est le seul regroupement d'athlètes au pays qui soit totalement indépendant et aussi le plus inclusif, en plus d'être le premier organisme en son genre dans le monde. En tant que porte-parole des athlètes des équipes nationales du Canada, AthlètesCAN s'assure que le système sportif est centré sur l'athlète en formant des athlètes leaders qui influencent les politiques du sport et qui, en tant que modèles de comportement, inspirent une solide culture sportive. Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter www.athletescan.com.



La Solution Sport s'engage à promouvoir un système sportif centré sur l'athlète et cherchera à réaliser cet objectif en prodiguant des conseils et en servant de porte-parole aux athlètes de haut niveau du Canada de manière à ce que leur point de vue soit bien représenté lorsque seront réglées des questions d'ordre sportif qui les concernent.