



[www.crdsc.ca](http://www.crdsc.ca)

Octobre 2023

## Nul besoin que ce soit TOUT ou RIEN! Exploiter les possibilités de la médiation au-delà des résultats binaires

Par Charmaine Panko, L.L.B., Méd.A., Arb.B. | Avocate et médiatrice

*Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que l'auteur et ne correspondent pas nécessairement à celles du CRDSC.*

Lorsqu'il s'agit de régler des différends sportifs, trouver un terrain d'entente entre les parties impliquées dans un conflit peut s'avérer aussi formidable que les compétitions sportives auxquelles participent les athlètes eux(elles)-mêmes. Le Centre de règlement des différends sportifs du Canada (« CRDSC ») représente un modèle novateur pour d'autres organismes qui font face à des défis similaires, en offrant des services de médiation et d'arbitrage (entre autres) pour manœuvrer sur le terrain tumultueux des différends, dominé par la passion et les émotions. Bien souvent, ces conflits présentent de multiples facettes et comportent des sous-questions étroitement liées à la principale question de fond du différend. Les médiateur(trice)s du CRDSC apportent une valeur ajoutée au processus, en aidant les parties à identifier où des progrès peuvent encore être réalisés, même lorsque la question centrale n'est pas encore réglée, et à aider les parties à concevoir des solutions nuancées en s'écartant de la dichotomie victoire-défaite habituelle du processus accusatoire.

Même dans des affaires qui peuvent, en surface, sembler « claires et nettes » et ne laisser guère de doute quant à la seule possibilité d'une conclusion de culpabilité ou non-culpabilité, il y a bien des choses *sous* la surface que les parties peuvent explorer afin de parvenir à une plus grande compréhension entre elles, et ainsi à élargir le bassin d'idées pour soutenir une réflexion créative autour d'options qui vont au-delà du simple verdict établissant qui a tort et qui a raison. Par exemple, une pénalité obligatoire pourrait combiner une suspension avec un engagement à participer à une formation. Un tel résultat amène les parties à réaliser les intérêts communs de réhabilitation de la personne et de prévention d'une récidive, au lieu de se limiter à

des représailles. L'application d'un cadre souple qui favorise la possibilité de résultats non binaires repousse les limites de résultats conventionnels et met en évidence la réalité de la nature multidimensionnelle des différends.

### Le rôle de la médiation et de la facilitation de règlement

La médiation et la facilitation de règlement constituent les premières étapes vers le règlement des différends sportifs et ont pour but de favoriser le dialogue, la compréhension et, en fin de compte, une entente entre les parties. Les questions sous-jacentes peuvent couvrir un large spectre (p.ex. doléances personnelles, problèmes de communication, différences d'interprétation, impacts d'un comportement ou de paroles en l'absence d'une compréhension exacte de l'intention, etc.). Il est essentiel de voir dans ces questions interconnectées, souvent latentes et non décelées, des occasions de dialogue constructif au lieu de les rejeter parce qu'on estime qu'elles détournent l'attention de l'objectif qui consiste à régler la question indiquée sur le formulaire de demande.

Les parties sont généralement tentées de se concentrer exclusivement sur la principale question à trancher durant le processus de médiation ou de facilitation, mais l'ignorance de ces questions sous-jacentes peut donner lieu à une résolution incomplète et à des tensions persistantes. L'art réside dans la reconnaissance de ces questions qui contribuent souvent à des facteurs de conflit plus large et le fait de les aborder, non seulement facilite une compréhension plus globale du différend, mais peut également ouvrir la voie au règlement final de la question centrale. En outre, la prise en considération de ces questions sous-jacentes pour répondre aux intérêts et aux besoins des parties peut contribuer à une amélioration des relations entre ces parties par la suite.

*(suite en page 2)*

### Dans cette édition :

Profil d'un membre de la liste du CRDSC : Aaron Ogletree

3

Nouvelles, annonces et dates à retenir du CRDSC

4



## Nul besoin que ce soit TOUT ou RIEN! Exploiter les possibilités de la médiation au-delà des résultats binaires (suite)

(suite de la page 1)

### **Introduire la négociation fondée sur les intérêts et la communication non violente dans le processus de règlement des différends**

Guider les parties pour parvenir à des solutions créatives exige des médiateur(trice)s qu'ils(elles) transcendent leur rôle de simples facilitateur(trice)s et utilisent des compétences acquises par l'étude de modèles théoriques tels que la négociation raisonnée (fondée sur les intérêts) et la communication non violente. Ces modèles nous rappellent que la question centrale qui amène les parties à la médiation n'est souvent que la pointe de l'iceberg et cache une panoplie de préoccupations sous-jacentes qui contribuent à l'ensemble du conflit.

La négociation raisonnée, fondée sur le travail de Roger Fisher et William Ury, suggère que les parties liées à un différend sont souvent motivées par des intérêts sous-jacents plutôt que des positions strictes. Les médiateur(trice)s aident les parties à parvenir à une compréhension plus globale des interactions entre leurs propres besoins et intérêts, et les préoccupations des autres. L'intégration de ces intérêts dans le processus de règlement peut aboutir à des solutions qui résonnent plus profondément et sont plus durables qu'une conclusion atteinte à la suite d'un débat pour déterminer quelle position est « correcte ».

La communication non violente, une théorie adoptée par Marshall Rosenberg, offre un modèle pour aborder les différends en favorisant l'empathie et la compréhension. Les parties sont encouragées à exprimer leurs doléances et aspirations sans recourir à un langage antagoniste. Cette approche change la teneur des discussions et, plutôt que de provoquer un « détournement de l'amygdale » en permettant aux parties de passer en mode accusation et défense, le(la) médiateur(trice) donne l'exemple et encourage l'utilisation de véritables questions curieuses qui suscitent une ouverture au partage d'observations, ce qui conduit à une plus grande compréhension des besoins non satisfaits. Il devient alors possible d'envisager des stratégies qui n'avaient pas encore été prises en considération pour répondre à ces besoins.

Ces deux modèles théoriques reposent sur la croyance que toutes les actions humaines ont pour but de satisfaire aux besoins humains fondamentaux. Favoriser des conversations qui reconnaissent l'importance du statut et de l'identité, de la

certitude, de l'autonomie et de l'équité permet d'obtenir des résultats qui respectent les valeurs individuelles profondes tout en continuant à travailler ensemble pour réaliser les priorités et les buts des parties.

### **Traduire les résultats de la médiation en actions : conclure et mettre en œuvre les ententes**

Les médiateur(trice)s jouent un rôle crucial en guidant les parties vers un règlement. Les médiateur(trice)s peuvent également influencer et appuyer le suivi du règlement. Une entente fondée sur les intérêts peut décrire le raisonnement qui a conduit aux décisions prises, en soulignant comment le règlement correspond aux intérêts fondamentaux des parties. L'utilisation d'un langage non violent (dans le style et l'approche) peut donner à l'entente un ton empreint d'empathie, en reconnaissant les dimensions émotionnelles du différend tout en soulignant la recherche commune de l'intégrité du sport.

### **Conclusion**

La capacité d'amener les parties à transcender des résultats binaires s'apparente peut-être davantage à une forme d'art qu'à un ensemble de compétences techniques. Pour les arbitres et médiateur(trice)s, il est crucial de trouver le bon équilibre entre répondre aux questions sous-jacentes et rester concentré(e)s sur l'objet principal de l'appel. En s'attardant trop aux questions sous-jacentes, ils s'exposent à une perte de direction et un prolongement inutile du processus. À l'inverse, en les ignorant entièrement, ils(elles) risquent de parvenir à un règlement qui manque de profondeur ou contribuant à la poursuite du conflit, et peut-être conduire à un processus antagoniste. Pour gérer habilement cet équilibre, il est important de bien comprendre la dynamique des parties, la nature du conflit et les nuances de l'environnement sportif en soi.

Dans le monde du sport, où le travail d'équipe, la stratégie et la détermination sans faille règnent en maître, ces mêmes principes trouvent leur application dans le processus de la médiation. Ici, toutes les parties impliquées envisagent des perspectives adaptables et des solutions créatrices jusqu'à ce qu'arrive le moment de conclure, comme lorsque retentit le coup de sifflet final d'un championnat. Un moment unique dans la carrière d'un(e) athlète, où l'accomplissement transcende les limites d'un scénario binaire gagnant-perdant; un résultat qui est tellement plus que tout ou rien. ■

*« L'intégration de ces intérêts dans le processus de règlement peut aboutir à des solutions qui résonnent plus profondément et sont plus durables [...] »*



## Profil d'un membre de la liste du CRDSC : Pour en apprendre davantage sur nos arbitres et médiateurs

Ils viennent de toutes les régions du Canada et au-delà et ont une vaste expérience en matière de règlement extrajudiciaire des différends et de questions liées au sport, mais que savons-nous vraiment d'eux? Le CRDSC a une liste impressionnante de 54 médiateurs et arbitres, et nous allons peu à peu vous présenter certains d'entre eux dans notre rubrique « Profil des membres de la liste du CRDSC », qui paraît régulièrement. Dans cette édition, nous aimerions vous présenter **Aaron Ogletree, méd-arb neutre**.



### Qu'est-ce qui vous a mené vers une carrière dans le domaine du RED?

Avant ma troisième année d'étude à la faculté de droit, j'ai engagé une entreprise de déménagement pour transporter mes biens de Minneapolis, Minnesota à Miami, Floride. L'entreprise a fait du très mauvais travail, et beaucoup de choses ont été perdues, volées ou endommagées. J'ai intenté une action en justice contre cette entreprise et au cours de ce litige, j'ai découvert le RED à l'occasion d'une médiation ordonnée par le tribunal. Le médiateur nous a aidés à obtenir un jugement rapide, efficace et équitable. Je voulais avoir les compétences que j'avais observées chez le médiateur afin de pouvoir aider les gens à parvenir à des règlements semblables au mien, au-delà de ce que je peux leur offrir en tant qu'avocat. Au fil du temps, j'ai acquis ces compétences, que je continue à perfectionner.

### À titre d'arbitre et de médiateur du CRDSC...

... j'ai géré plusieurs différends soumis par des athlètes ainsi que par des fédérations. Je m'assure que les parties comprennent les enjeux et le processus. Je m'assure également que toutes les parties ont la possibilité d'être entendues de façon adéquate.

### Spécialisation/domaine d'expertise :

Je fournis des services d'arbitrage, de médiation et de méd-arb lors de différends civils, commerciaux et sportifs. Mon travail consiste également à former des arbitres et bientôt des médiateur(trice)s, dans des pays d'Afrique, notamment au Zimbabwe.

### Sport(s) favori(s) :

J'aime faire de l'escrime et jouer au rugby.

### Conseils pour la prévention des différends à l'intention des athlètes :

Premièrement, exprimez clairement vos problèmes et vos préoccupations. Deuxièmement, écoutez activement les préoccupations de l'autre partie. Troisièmement, efforcez-vous de trouver des solutions créatives aux enjeux présents. Quatrièmement, écoutez bien les conseils de votre avocat(e). Cinquièmement, examinez sérieusement quel processus de RED convient le mieux pour parvenir à un règlement équitable de votre différend. ■

Dans notre prochain numéro, retrouvez le profil d'un(e) médiateur(trice) du CRDSC.

## La planification de la Conférence des médiateur(trice)s et arbitres 2024 du CRDSC est en cours!

En partenariat avec le Tribunal Arbitral du Sport (TAS), le séminaire ouvert au public aura lieu le jeudi 1<sup>er</sup> février 2024 au Westin Calgary centre-ville. Les informations d'inscription seront bientôt disponibles.

Contactez [conference@crdsc-sdrcc.ca](mailto:conference@crdsc-sdrcc.ca) pour plus d'informations.

**Suivez-nous sur les réseaux sociaux!** Restez à l'affût des nouvelles décisions, activités et publications éducatives du Centre de règlement des différends sportifs du Canada. Suivez les initiatives et les mises à jour du programme Sport Sans Abus et du Bureau du Commissaire à l'intégrité dans le sport.





Nous sommes ravis d'annoncer une étape importante pour la ligne d'assistance. Après quatre années d'activité et de succès en tant que ressource inestimable pour la communauté sportive canadienne, la Ligne d'assistance du sport canadien est dorénavant renommée la **Ligne d'assistance Sport Sans Abus**, pour s'aligner au programme Sport Sans Abus et les services offerts. La ligne d'assistance sert de premier point de contact pour **tou(te)s** les Canadien(ne)s qui ont des questions concernant la maltraitance ou la discrimination en contexte sportif. Elle aidera la communauté en écoutant et en offrant du soutien, et lorsque possible, en orientant le(la) client(e) vers le mécanisme de signalement approprié.

## LIGNE D'ASSISTANCE

abuse-free

**SPORT**  
sans abus

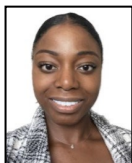


## Nouveaux membres du personnel au CRDSC



**Benjamin Bernier** se joint au Bureau du Commissaire à l'intégrité dans le sport (« BCIS ») à titre de coordonnateur de programme. Il détient un baccalauréat en Arts de la radio et de la télévision - Média sportif de l'Université métropolitaine de Toronto et il a également étudié le droit à l'Université d'Ottawa, où il a obtenu un diplôme en *Common Law*. Après avoir terminé ses études et satisfait aux exigences du permis d'exercice, Benjamin a voulu allier ses deux passions : le sport et le règlement de différends. Il se réjouit de se joindre à l'équipe du BCIS et de remplir son rôle afin de soutenir et de promouvoir le développement d'initiatives Sport Sans Abus.

**Lise-Emma Aurélien** se joint au CRDSC à titre de gestionnaire de dossiers adjointe au Secrétariat de règlement des différends. Elle a obtenu son diplôme d'études collégiales en technique juridique en 2019, puis a travaillé en tant que greffière-audicière au Palais de justice de Montréal pendant trois ans. Ayant toujours eu une grande appréciation pour le domaine du droit (surtout criminel), elle a ensuite débuté un certificat en droit à l'Université de Montréal dans l'objectif de devenir avocate. Lise-Emma est heureuse de pouvoir agrandir ses horizons et ses champs de connaissance tout en soutenant la communauté sportive.



**Cindy Samu** se joint au BCIS à titre de coordonnatrice de programme. La protection des valeurs telles que l'intégrité, l'équité et la justice sont, selon elle, fondamentales et importantes. Ces valeurs étant défendues par le Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport, c'est avec enthousiasme qu'elle rejoint l'équipe. En ce qui concerne sa formation professionnelle, elle a étudié le droit en Belgique, avant de devenir avocate au Barreau de Bruxelles. Cindy a ensuite obtenu une équivalence de diplôme en droit au Canada, en étudiant à l'Université de Montréal. Au Québec, son expérience professionnelle l'a amenée à travailler dans des secteurs variés. ■

### Dates à retenir :

- 11 octobre 2023 : Présentation à des étudiant(e)s en droit de l'Université Queen's, Kingston, ON;
- 17 octobre 2023 : Atelier virtuel sur le processus de méd-arb pour la liste de médiateur(trice)s et arbitres du CRDSC;
- 25 octobre 2023 : Kiosque et atelier à l'événement La sport sécuritaire dans le sport, c'est à tout le monde d'y voir, Ottawa, ON;
- 1<sup>er</sup> novembre 2023 : Webinaire du CRDSC – Causes des différends et stratégies de prévention (ouvert au public);
- 2-3 novembre 2023 : Kiosque et présentation à la conférence Petro-Canada Sport Leadership Sportif 2023, Calgary, AB;
- 20 novembre 2023 : Présentation virtuelle à des étudiant(e)s en kinésiologie de l'Université Calgary;
- 6 décembre 2023 : Webinaire du CRDSC – Établir de saines politiques de sélection d'équipes (ouvert au public);
- 1<sup>er</sup> février 2024 : Portion publique de la Conférence des médiateur(trice)s et arbitres du CRDSC, Calgary, AB (ouvert au public). ■

**NOUS DÉMÉNAGEONS!**  
À partir du 1<sup>er</sup> décembre 2023,  
notre adresse changera.

**\*NOUVELLE ADRESSE\***  
6400, avenue Auteuil, Bureau 245  
Brossard (Québec), J4Z 3P5



1080 Beaver Hall, Suite 950, Montréal, Québec, H2Z 1S8

Tél: (514) 866-1245 Fax: (514) 866-1246  
1-866-733-7767 1-877-733-1246

www.crdsc.ca

ISSN 1712-9915

Financé par le  
gouvernement  
du Canada

Canada