

CONFLITS D'INTÉRÊTS AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

QU'EST-CE QUI CONSTITUE UN CONFLIT D'INTÉRÊTS POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION?

Les conflits d'intérêts au sein d'un conseil d'administration surviennent dans des situations où l'objectivité, le jugement ou la capacité d'un membre du conseil d'administration à agir dans l'intérêt supérieur de l'organisation sportive peuvent être (ou semblent être) compromis. Des considérations personnelles, financières ou professionnelles sont à l'origine des conflits d'intérêts.

Les conflits d'intérêts du conseil d'administration se produisent lorsqu'il y a un conflit réel, potentiel ou perçu.



DÉFIS ACTUELS LIÉS AUX CONFLITS D'INTÉRÊTS DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Les conflits d'intérêts au sein des conseils d'administration posent de multiples problèmes :

► REPRÉSENTATION



Les personnes manquent généralement d'indépendance lorsqu'elles sont élues à des conseils dont la structure ou la composition est basée sur la représentation (par opposition à une structure de conseil basée sur la gouvernance politique). Les conseils fondés sur la représentation sont sujets à des conflits d'intérêts en raison des motifs, de la position et des relations des membres du conseil au sein de la juridiction qu'ils représentent. À leur tour, ces motifs, cette position et ces relations peuvent influencer les actions et les comportements des membres du conseil.

► APPROVISIONNEMENT



En raison d'intérêts personnels, financiers ou professionnels, les membres du conseil peuvent choisir certains fournisseurs qui ne sont pas nécessairement dans l'intérêt supérieur de l'organisation.

► TRUCAGE DE MATCHS



Les motivations égoïstes peuvent conduire les membres du conseil d'administration à des actions et des comportements illégaux en influençant le résultat d'un match pour leur bénéfice personnel, qu'il soit financier ou autre.

► DÉNONCIATIONS



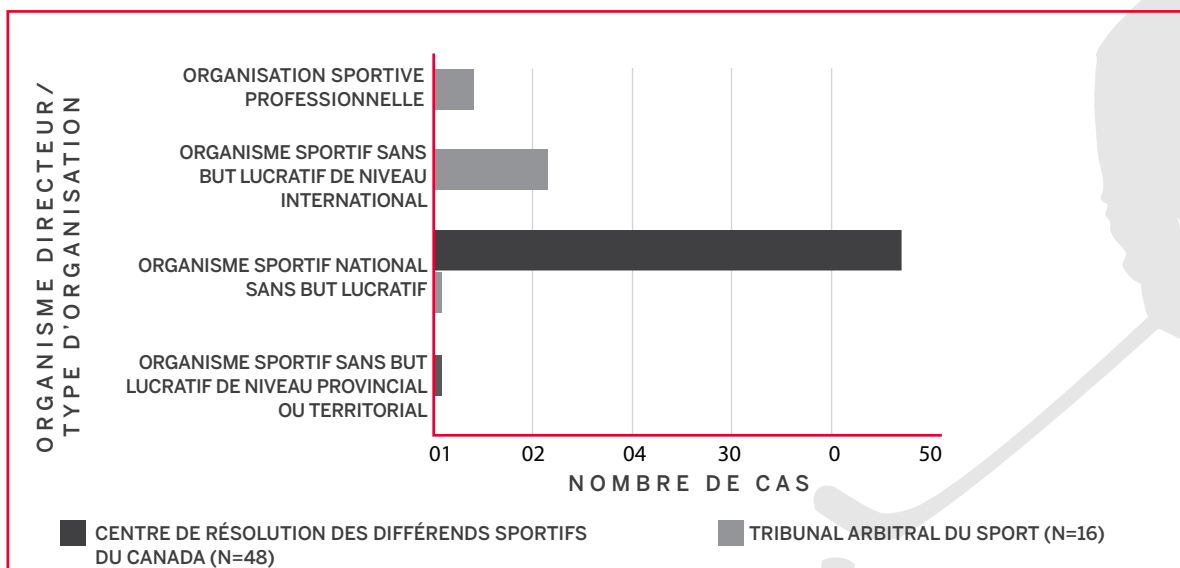
Les membres du conseil d'administration peuvent bloquer l'élaboration d'une politique de dénonciation. Ils peuvent également empêcher la mise en œuvre de telles politiques afin d'éviter que leurs actions personnelles ne soient dévoilées. Par ailleurs, les conflits d'intérêts peuvent empêcher un membre du conseil d'administration de vouloir ou de pouvoir présenter des plaintes pour mauvaise conduite ou corruption.

► ENGAGEMENT



Les conflits d'intérêts peuvent limiter l'engagement significatif des membres du conseil dans les processus décisionnels. Cela découle de la capacité des membres du conseil à contrôler stratégiquement les discussions ou à limiter la participation des autres membres et, ce faisant, à influencer une décision pour s'assurer que leurs propres intérêts sont protégés.

Figure 1. Cas de conflits d'intérêts du Centre de règlement des différends sportifs du Canada et du Tribunal arbitral du sport.



CAS DE CONFLITS D'INTÉRÊTS DANS LE SPORT : TÉMOIGNAGES DES AUTORITÉS SPORTIVES CANADIENNES ET INTERNATIONALES

Les conflits d'intérêts sont un problème au Canada et à l'échelle internationale. Le Centre de règlement des différends sportifs du Canada compte 48 cas de conflits d'intérêts dans sa base de données (2002 à 2013), tandis que le Tribunal arbitral du sport en compte 16 (1998 à 2020; voir figure 1)¹. Ces cas concernent le dopage, la corruption financière et la sélection d'équipes ou d'athlètes individuels. La plupart des affaires concernent des organisations sportives nationales à but non lucratif, par rapport à d'autres organisations sportives, telles que les organisations professionnelles, les organisations internationales à but non lucratif ou les organisations provinciales et territoriales à but non lucratif.

MEILLEURES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS POUR RÉDUIRE LES CONFLITS D'INTÉRÊTS AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

La divulgation complète peut ne pas suffire à supprimer ou à écarter un conflit d'intérêts. Pour réduire les conflits d'intérêts au sein du conseil d'administration, les organismes de sport devraient envisager les mesures suivantes.

Qu'ils soient réels, potentiels ou perçus, les conflits d'intérêts du conseil d'administration surviennent dans des situations où l'objectivité, le jugement ou la capacité d'un membre du conseil d'administration à agir dans l'intérêt supérieur de l'organisme sportif peuvent être compromis par des considérations personnelles, financières ou professionnelles.

► 1. ÉLABORER UNE POLITIQUE OFFICIELLE EN MATIÈRE DE CONFLITS D'INTÉRÊTS.

La structure et le contenu de base d'une politique formelle efficace en matière de conflits d'intérêts comprennent :

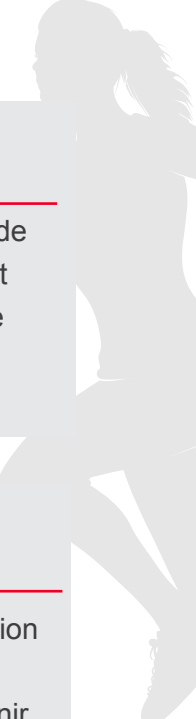
- ✓ Une définition et des informations de base sur les conflits d'intérêts
- ✓ Le but et les objectifs de la politique
- ✓ Une déclaration pour divulguer les conflits et les mesures à prendre après la divulgation (par exemple, l'impossibilité de voter ou de quitter la salle pendant la prise de décision)
- ✓ Le processus d'examen des conflits d'intérêts divulgués
- ✓ Les mesures disciplinaires en cas de violation de la politique
- ✓ Un espace où les personnes peuvent signer la politique (obligatoire pour tous les membres du conseil)

Revoir et réviser la politique selon les besoins (par exemple, chaque année) afin d'éviter l'erreur fréquente des conseils d'administration qui considèrent que cette politique est mise à l'écart une fois signée.

► 2. CONSACRER UNE RÉUNION FORMELLE À LA DISCUSSION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS

Une fois par an, consacrez une réunion officielle (ou au moins un point à l'ordre du jour) pour discuter des conflits d'intérêts, présenter et revoir la politique en matière de conflits d'intérêts et discuter des procédures de signalement des conflits d'intérêts.

¹ Cette consultation a consisté à effectuer une recherche dans les bases de données du Centre de règlement des différends sportifs du Canada et du Tribunal arbitral du sport le 11 février 2022, afin de trouver des cas relatifs aux conflits d'intérêts dans le sport.



► 3. LORS DE CHAQUE RÉUNION, PRÉVOYEZ DU TEMPS POUR LA DIVULGATION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS

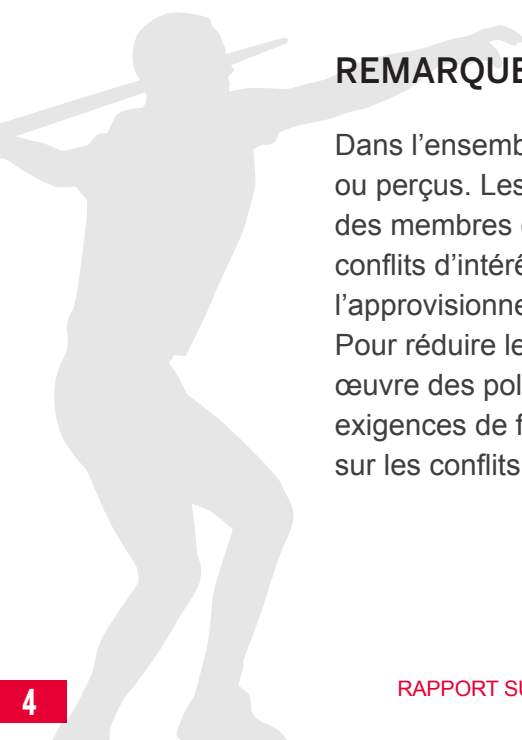
pour les points de l'ordre du jour de la réunion. Les membres du conseil doivent avoir la possibilité de divulguer officiellement tout conflit d'intérêts. Il est essentiel de documenter correctement tout conflit d'intérêts identifié dans le procès-verbal de la réunion du conseil. Si un membre du conseil divulgue un conflit d'intérêts réel, potentiel ou perçu, il doit être exclu de toute discussion relative aux points pertinents de l'ordre du jour.

► 4. METTEZ EN PLACE UNE FORMATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES CONFLITS D'INTÉRÊTS.

il peut s'agir de la participation à des séminaires organisés par l'organisation sportive ou de l'obtention d'un certificat de formation offert par un groupe ou une organisation de consultants externes. Cette formation est importante pour sensibiliser les membres du conseil aux conflits d'intérêts et leur fournir les outils nécessaires pour réduire les conflits d'intérêts potentiels.

► 5. RÉALISER UN SONDAGE ANNUEL SUR LES CONFLITS D'INTÉRÊTS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

à l'aide d'un questionnaire élaboré par l'organisation ou le conseil. Ce sondage est important pour permettre à chaque membre du conseil d'identifier tout conflit d'intérêts potentiel en répondant à une série de questions fermées ou ouvertes, ou une combinaison des deux. Le questionnaire peut être court, auto-administré et rempli virtuellement (par exemple, en utilisant des plateformes gratuites comme SurveyMonkey). Un membre d'office du conseil d'administration (par exemple, le PDG) peut recueillir et documenter les réponses au questionnaire, puis les communiquer au président et aux membres du conseil d'administration, si nécessaire.



REMARQUES FINALES

Dans l'ensemble, les conflits d'intérêts au sein du conseil peuvent être réels, potentiels ou perçus. Les conflits d'intérêts entravent l'objectivité, le jugement et la capacité des membres du conseil à agir dans l'intérêt supérieur de l'organisation sportive. Les conflits d'intérêts peuvent se manifester dans les domaines de la représentation, de l'approvisionnement, du truchage de matchs, de la dénonciation et de l'engagement. Pour réduire les effets des conflits d'intérêts, les organismes de sport peuvent mettre en œuvre des politiques officielles, consacrer du temps aux réunions, mettre en place des exigences de formation et sonder chaque année les membres du conseil d'administration sur les conflits d'intérêts.

*Le Centre de documentation pour le sport voudrait remercier
Milena M. Parent et Erik L. Lachance pour leur contribution à ce rapport.*

Ressources clés pour une lecture plus approfondie sur les conflits d'intérêts au sein des conseils d'administration

- Australian Sports Commission. (n.d.). Sport governance education and training. <https://www.sportaus.gov.au/governance/education>
- Boardable. (2021). Conflict of interest policy: A how-to guide & free template. <https://boardable.com/blog/conflict-of-interest-policy/>
- Canadian Internet Registration Authority (n.d.). Directors' code of conduct and policy on conflicts of interest and financial associations. <https://static.cira.ca/policy/dccpcifa-ccaprcilf-en.pdf>
- Corbett, R. (2009). Conflict of interest: The sport organization's Achilles heel. *Coaches Plan*, 16(1), 15-19. <https://sportlaw.ca/conflict-of-interest-the-sport-organizations-achilles-heel/>
- Desjardins, J. (2016, October 31). Conseil d'administration et conflit d'intérêts. *Arsenal Conseils*. <https://arsenalconseils.com/2016/10/31/conseil-dadministration-et-conflit-dinterets/>
- Falconer, D. A. (2014). Board conflict of interest policy sample. Ontario Organizational Development Program. https://oodp.ca/media/woocommerce_uploads/Board-Conflict-of-Interest-Policy-Sample.pdf
- Judo Canada. (2020). Conflict of interest policy. <https://www.judocanada.org/wp-content/uploads/2020/10/Conflict-of-Interest-Policy-October-4-2020-EN.pdf>
- Masaoka, J. (2010, July 7). Nonprofit conflict of interest: A 3-dimensional view. *Blue Avocado*. <https://blueavocado.org/leadership-and-management/nonprofit-conflict-of-interest-a-3-dimensional-view/>
- National Council of Nonprofits. (2022). Conflicts of interest. <https://www.councilofnonprofits.org/tools-resources/conflicts-of-interest>
- Nonprofit Risk Management Center. (2022). Resources for developing or revising conflict of interest policies. <https://nonprofitrisk.org/resources/articles/resources-for-developing-or-revising-conflict-of-interest-policies/>
- Ordway, C. (2016). Cleaning up sport: Conflicts of interest at the top. *Transparency International*. https://www.researchgate.net/profile/Catherine-Ordway/publication/340257125_Cleaning_Up_Sport_Conflicts_of_Interest_at_the_Top/links/5e7fe684458515efa0b522f5/Cleaning-Up-Sport-Conflicts-of-Interest-at-the-Top.pdf
- Raymond, D. (2018). Managing conflicts of interest and disclosure. *Directors et Boards*, 61-62. https://www.faegredrinker.com/-/media/files/insights/raymond-directors-and-boards/2018dbq4_managingconflictsofinterestanddisclosure.pdf
- Raymond, D. (2021). When conflicts of interest can work. *Directors et Boards*, 49-50. <https://www.directorsandboards.com/articles/singlewhen-conflicts-interest-can-work>
- Sherry, E., & Shilbury, D. (2009). Board directors and conflict of interest: A study of a sport league. *European Sport Management Quarterly*, 9(1), 47-62. <https://doi.org/10.1080/16184740802461710>
- Sport Dispute Resolution Centre of Canada. (n.d.). Conflicts of interest in sport-related decision-making. http://www.crdsc-sdrcc.ca/eng/documents/SDRCC_COI_Brochure_ENG_final_web.pdf

