



Ce chapitre complète le chapitre 1 du Manuel de référence Entraîneur communautaire – Initiation sur Les valeurs et l'éthique de l'entraînement et le chapitre 3 du Manuel Entraîneur communautaire. Ce chapitre vous aidera dans votre travail d'entraîneur à tous les stades de développement.

2.1 Processus de prise de décision éthique

Le présent chapitre aborde les questions de valeurs et d'éthique et propose une démarche en vue de prendre des décisions réfléchies et responsables dans des situations de nature éthique. Le processus compte six étapes qui sont expliquées en détail dans les pages qui suivent.

Étape 1 – Établir les faits (paragraphe 2.2.1).

Étape 2 – Déterminer si la situation est de nature légale ou éthique (paragraphe 2.2.2).

Étape 3 – Déterminer vos options et les conséquences éventuelles (paragraphe 2.2.3).

Étape 4 – Évaluer vos options (paragraphe 2.2.4).

Étape 5 – Choisir la meilleure option (paragraphe 2.2.5).

Étape 6 – Mettre en œuvre votre décision (paragraphe 2.2.6).

Le processus de prise de décisions éthiques exige :

- de mettre en place un processus rigoureux permettant de prendre des décisions délicates;
- d'avoir des arguments solides permettant de justifier ses décisions d'un point de vue éthique;
- d'avoir confiance en sa décision et d'en assumer pleinement les conséquences en sachant qu'il s'agissait de la bonne chose à faire dans les circonstances.

Note : Le processus décrit aux sections suivantes s'applique à des situations qui ne nécessitent pas une intervention d'urgence de la part de l'entraîneur. Dans le cas de situations critiques et urgentes, par exemple lorsqu'une personne est blessée ou qu'il existe un risque imminent pour la sécurité des gens, votre devoir consiste à prendre toutes les mesures qui semblent nécessaires pour la gestion à court terme de la situation; à protéger les personnes concernées. Le chapitre sur la Planification d'une séance d'entraînement présente davantage d'information détaillée sur les facteurs de risques, les plans d'urgence et la responsabilité de l'entraîneur.





2.2 Étapes du processus de prise de décision éthique

2.2.1 Étape 1 – Établir les faits

Lorsque vous êtes confronté à une situation ou à un problème en entraînement, vous devez établir exactement ce qui s'est produit ou qui est en train de se produire et vous devez déterminer qui est impliqué avant d'essayer de solutionner cette situation.

À ce stade, posez-vous les questions suivantes :

- Que s'est-il produit ou qu'est-ce qui est en train de se produire?
- Où et quand certains événements se sont-ils produits?
- Qui est ou peut être impliqué dans la situation ou concerné par celle-ci?
- Qu'ont à dire les parties concernées à propos de la situation, c'est-à-dire, quelles sont toutes les versions de l'histoire? Obtenez la version des différentes parties s'il y a mésentente ou conflit.





Feuille de travail 1 : établir les faits

Colonne 1 Les faits	Colonne 2 Les questions éthiques	Colonne 3 Les options et les conséquences éventuelles
<p>La situation est de nature légale :</p> <p>OUI () NON ()</p> <p>Si oui, que faites-vous?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Risque pour la santé et la sécurité des athlètes, dans l'immédiat ou dans l'avenir • Sécurité sur le site de compétition • État de préparation aux situations d'urgence • Risque inutile pour les athlètes • Autorité pratiquée en tenant compte du meilleur intérêt des athlètes • Estime de soi des athlètes • Conflit d'intérêt • Compétence, qualification ou champ d'activité des responsables • Loyauté et respect de la parole donnée et des engagements • Respect de la vie privée ou de la confidentialité • Harcèlement • Équité et égalité • Respect et dignité • Respect des principes établis, des règlements d'équipe, des procédures et des politiques d'une organisation • Respects des règles et des règlements de la discipline • Esprit sportif • Dignité et maîtrise de soi • Respect accordé aux officiels et à leurs décisions 	<p>Option 1 : <u>ne rien faire</u> Conséquences possibles</p> <p>Option 2 : _____ Conséquences éventuelles</p> <p>Option 3 : _____ Conséquences éventuelles</p> <p>Option 4 : _____ Conséquences éventuelles</p> <p>Option 5 : _____ Conséquences éventuelles</p>





Feuille de travail 1 : établir les faits (brouillon)

Colonne 1 Les faits	Colonne 2 Les questions éthiques	Colonne 3 Les options et les conséquences éventuelles
<p>La situation est de nature légale :</p> <p>OUI () NON ()</p> <p>Si oui, que faites-vous?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Risque pour la santé et la sécurité des athlètes, dans l'immédiat ou dans l'avenir • Sécurité sur le site de compétition • État de préparation aux situations d'urgence • Risque inutile pour les athlètes • Autorité pratiquée en tenant compte du meilleur intérêt des athlètes • Estime de soi des athlètes • Conflit d'intérêt • Compétence, qualification ou champ d'activité des responsables • Loyauté et respect de la parole donnée et des engagements • Respect de la vie privée ou de la confidentialité • Harcèlement • Équité et égalité • Respect et dignité • Respect des principes établis, des règlements d'équipe, des procédures et des politiques d'une organisation • Respects des règles et des règlements de la discipline • Esprit sportif • Dignité et maîtrise de soi • Respect accordé aux officiels et à leurs décisions 	<p>Option 1 : <u>ne rien faire</u></p> <p>Conséquences possibles</p> <p>Option 2 : _____</p> <p>Conséquences éventuelles</p> <p>Option 3 : _____</p> <p>Conséquences éventuelles</p> <p>Option 4 : _____</p> <p>Conséquences éventuelles</p> <p>Option 5 : _____</p> <p>Conséquences éventuelles</p>





2.2.2 Étape 2 – Déterminer si la situation est de nature légale ou éthique

Principales questions à poser pour déterminer les questions d'éthique en sport :

Tableau 2.1

Y a-t-il un problème avec l'une des questions suivantes?	Cette question concerne-t-elle la situation? (OUI ou NON)		Pourquoi cette question est-elle pertinente?
Risque pour la santé et la sécurité des athlètes, dans l'immédiat ou dans l'avenir?	OUI	NON	
Sécurité sur le site de compétition?	OUI	NON	
État de préparation aux situations d'urgence?	OUI	NON	
Risque inutile pour les athlètes?	OUI	NON	
Autorité pratiquée en considérant le meilleur intérêt des athlètes?	OUI	NON	
Estime de soi des athlètes?	OUI	NON	
Conflit d'intérêt?	OUI	NON	
Compétence, qualification, certification ou champ d'activité?	OUI	NON	
Loyauté et respect de la parole donnée et des engagements?	OUI	NON	
Respect de la vie privée ou de la confidentialité?	OUI	NON	
Harcèlement?	OUI	NON	
Équité et égalité?	OUI	NON	
Niveau de respect et de dignité accordé à la personne?	OUI	NON	
Infraction aux règles ou aux politiques d'une organisation?	OUI	NON	
Violation des règles et des règlements du sport?	OUI	NON	
Esprit sportif?	OUI	NON	
Dignité et maîtrise de soi dans le comportement personne?	OUI	NON	
Respect accordé aux officiels et à leurs décisions?	OUI	NON	





2.2.2 (a) La situation soulève-t-elle des questions de nature légale?

Une fois les faits clairement établis, l'étape suivante consiste à déterminer si la situation est de nature légale. Il y a deux questions pratiques à se poser pour déterminer si une problématique est d'ordre légal :

- Est-ce qu'une personne a subi un préjudice qui a été causé par un geste ou une décision d'une autre personne? Si oui, dans quelle mesure?
- Est-ce que l'action va à l'encontre d'une loi en vigueur?

Exemples de situations ayant des implications légales

- Actes criminels ou quasi-criminels : ces actes sont plutôt variés et peuvent comprendre le vol, l'agression ou l'assaut physique, l'agression sexuelle, d'autres infractions de nature sexuelle, la possession de stupéfiants, la consommation d'alcool par des mineurs, la conduite d'un véhicule automobile sans permis ou assurances, la contrefaçon, la fraude, le vandalisme, etc.
- Les actions qui constituent une violation de contrat : entre autres, une personne qui agirait en dehors des pouvoirs et de l'autorité qui lui sont conférés, qui contreviendrait à des règles convenues en ce qui concerne l'utilisation d'une installation ou d'un équipement ou encore qui n'assumerait pas diverses autres obligations contractuelles.
- Des actions ou des informations offrant des motifs raisonnables de croire qu'un enfant pourrait avoir besoin de protection.**
- Des actes discriminatoires : les actions d'un gouvernement, d'une organisation ou d'une personne qui vont à l'encontre de la Charte canadienne des droits et libertés, de la Loi canadienne sur les droits de la personne ou de toute autre loi provinciale ou territoriale concernant les droits de la personne.
- Les actes de harcèlement : le harcèlement est une forme de discrimination et de ce fait contrevient aux lois sur les droits de la personne; dans sa pire forme, il peut constituer un acte criminel.
- Les actions, même celles qui ne sont pas intentionnelles, pouvant constituer une négligence au sens de la loi.**

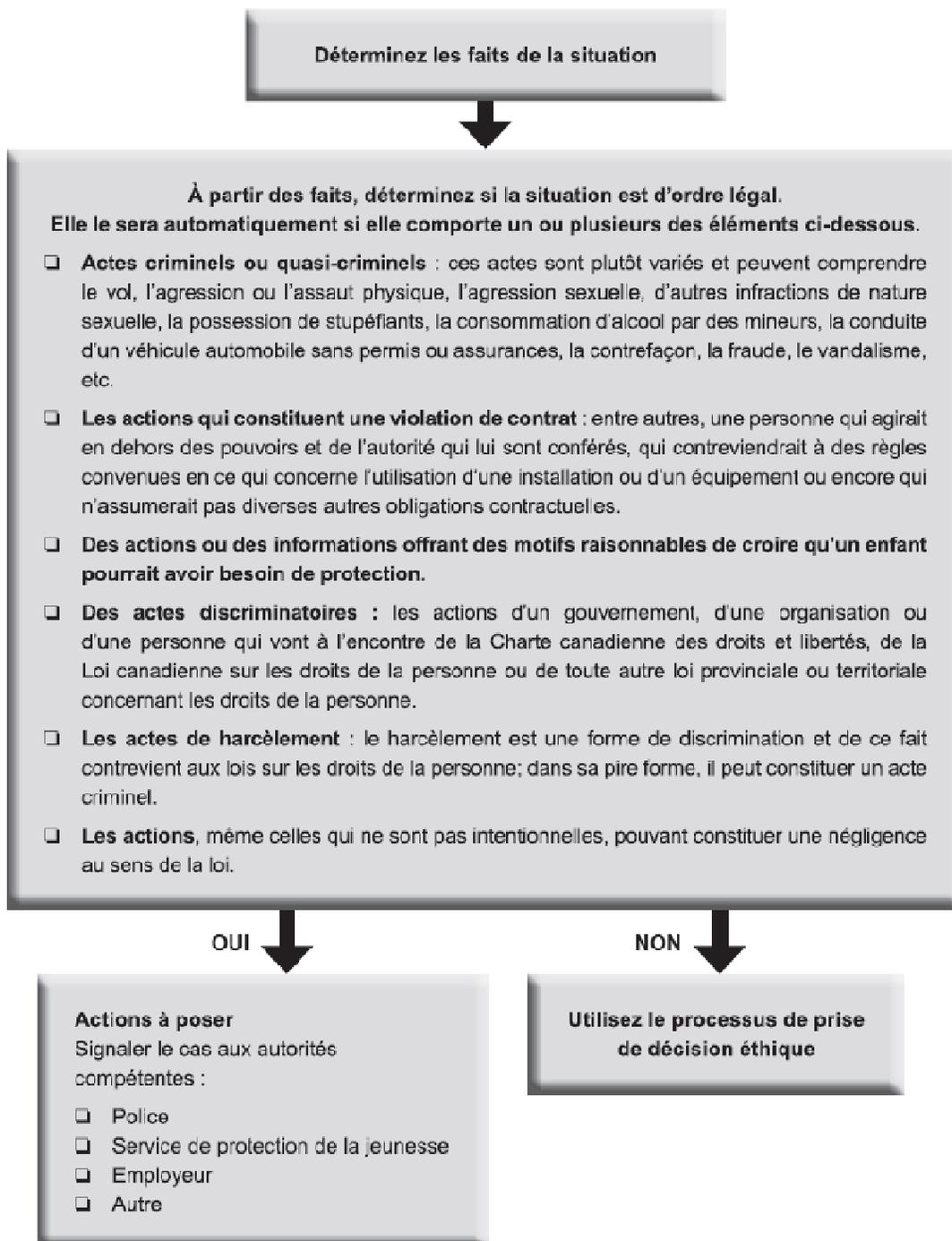
Actions à poser si la situation soulève des questions de nature légale

De par ses fonctions, l'entraîneur se trouve dans une situation d'autorité et par conséquent, on lui confère un certain nombre de responsabilités sur le plan légal. Lorsqu'un entraîneur est confronté à une situation qui a des implications légales, comme celles décrites précédemment, il est tenu de prendre les moyens qui s'imposent afin d'y remédier.

Il doit entre autres :

- signaler la situation à la police lorsqu'il reconnaît ou a de bonnes raisons de suspecter une activité criminelle ou quasi-criminelle;
- signaler la situation aux autorités chargées de la protection de l'enfance lorsqu'il soupçonne qu'un enfant a souffert d'un préjudice physique ou émotif ou encore se trouve dans des conditions où un tel préjudice risquerait de se produire;
- signaler le problème à l'employeur ou à l'organisation qui dispose d'une certaine forme d'autorité sur la ou les personnes concernées, pour toute autre question.**



**Cheminement critique : déterminer si une situation est d'ordre légal**



2.2.2 (b) La situation est-elle d'ordre éthique?

Même si les deux notions ne sont pas identiques, la loi et l'éthique sont reliées. En effet, une conduite illégale est toujours contraire à l'éthique. Par contre, certaines formes de conduite peuvent être contraires à l'éthique tout en demeurant légales. La loi représente donc une norme minimale absolue en matière de comportement, alors que la norme concernant le comportement éthique est en quelque sorte plus élevée.

Lorsqu'un entraîneur fait face à une situation où aucune loi n'a été enfreinte, mais qui soulève néanmoins des questions d'ordre moral, il doit prendre certaines décisions concernant la meilleure façon de remédier à la situation. C'est à ce moment que les principes éthiques entrent en jeu.

Comment savoir qu'une situation présente un problème d'ordre éthique?

Un comportement éthique peut être décrit comme étant conforme aux normes et aux principes établis en matière de conduite morale ou professionnelle ou, plus simplement, aux normes de bonne conduite compte tenu des circonstances. Inversement, un comportement non éthique est immoral, non professionnel ou injuste.

Après avoir établi que la question à laquelle vous êtes confronté n'est pas de nature légale, il faut déterminer si elle présente des enjeux qui font appel au sens des valeurs et de l'éthique. À ce stade, posez-vous la question suivante :

Compte tenu des faits identifiés, y a-t-il un doute raisonnable à l'effet que la situation pourrait éventuellement affecter ou aller à l'encontre d'un ou de plusieurs des aspects suivants :

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| ✓ Y a-t-il un risque pour la santé et la sécurité des athlètes, dans l'immédiat ou dans l'avenir? | ✓ Harcèlement |
| ✓ Sécurité sur le site de compétition | ✓ Équité et égalité |
| ✓ État de préparation aux situations d'urgence | ✓ Niveau de respect et de dignité accordé à la personne |
| ✓ Risque inutile pour les athlètes | ✓ Infraction aux règles ou aux politiques d'une organisation |
| ✓ Autorité pratiquée ou prise en considération des meilleurs intérêts des athlètes | ✓ Violation des règles et des règlements du sport |
| ✓ Estime de soi des athlètes | ✓ Esprit sportif |
| ✓ Conflit d'intérêt | ✓ Dignité et maîtrise de soi dans le comportement personnel |
| ✓ Compétence, qualification, certification ou champ d'activité | ✓ Respect accordé aux officiels et à leurs décisions. |
| ✓ Loyauté et respect de la parole donnée et des engagements | |
| ✓ Respect de la vie privée ou de la confidentialité | |

À ce stade, si vous avez coché un ou plusieurs énoncés de la liste précédente, il y a de fortes chances que vous soyez confronté à un problème d'ordre éthique. De plus, le ou les énoncés cochés vous fournissent des indications concernant les aspects éthiques qui semblent en cause dans la situation.



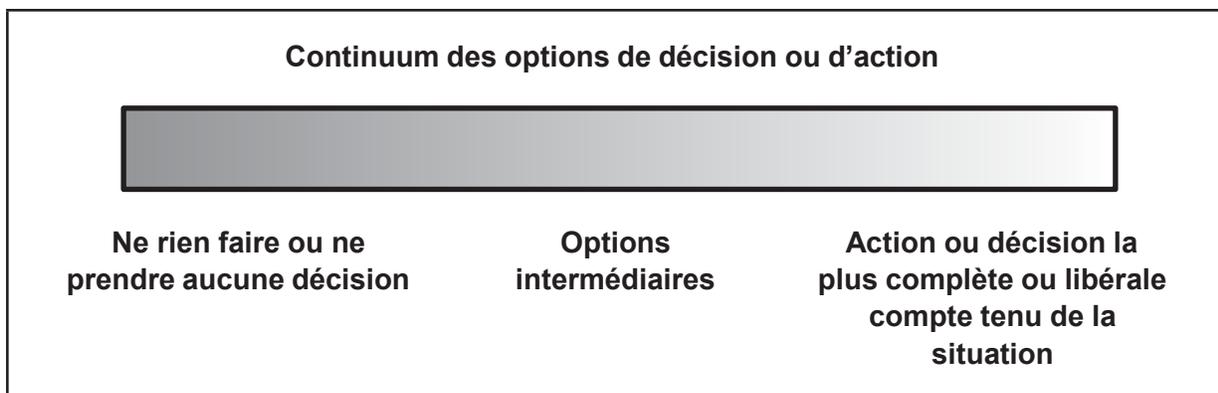


2.2.3 Étape 3 – Déterminer quelles sont vos options et les conséquences possibles

Parce qu'elles touchent à des sujets sensibles et parfois délicats, les situations éthiques sont souvent teintées d'une certaine émotion. Par conséquent, certaines personnes ont tendance à réagir de façon impulsive et spontanée lorsqu'elles sont confrontées à une prise de décision éthique. Dans le feu de l'action, leur jugement peut se trouver affecté et la qualité de la décision peut alors en souffrir.

Une fois que vous avez déterminé qu'une situation est d'ordre éthique et que vous avez identifié certains aspects qui semblent en cause (voir énoncés de l'encadré à la page précédente), vous devez identifier différentes options de décisions ou d'action qui s'offrent à vous et chercher à évaluer les conséquences possibles dans chacun des cas. Ce type de réflexion constitue une étape importante dans la prise de décision éthique, car il démontre que vous êtes préoccupé par ce qui pourrait arriver aux autres.

Commencez par vous poser la question : **«Qu'est-ce que je pourrais faire dans cette situation?»** Pour y répondre, réfléchissez à une gamme d'options. La première que vous devriez envisager devrait être «ne rien faire ou ne prendre aucune décision». Cette option serait évidemment la moins exigeante de toutes les options et on pourrait la considérer comme représentant une extrémité d'un continuum de possibilités. Dans un second temps, pensez à l'autre extrémité du continuum et identifiez l'action ou la décision la plus complète ou la plus engageante qui soit, compte tenu de la situation. Enfin, identifiez d'autres options intermédiaires entre ces deux pôles. N'excluez aucune option à ce stade, même si spontanément elle ne vous apparaît pas comme étant la plus avisée.



Après avoir identifié un certain nombre d'options de décision ou d'action, réfléchissez à **«ce qui pourrait se produire»** dans chaque cas. Ceci vous permettra d'évaluer les conséquences possibles de chacune des options. Dans plusieurs situations éthiques où une décision de type «oui – non» doit être prise, les questions suivantes seront donc soulevées :

- Que pourrait-il se produire si l'entraîneur choisissait de ne pas intervenir?
- Que pourrait-il se produire si l'entraîneur était favorable à la situation, à la question ou à la problématique en cause?
- Que pourrait-il se produire si l'entraîneur n'était pas favorable à la situation, à la question ou à la problématique en cause?



Feuille de travail 2 : évaluer vos options

Principes	Normes de comportement attendues des entraîneurs	Numéro des options				
		1	2	3	4	5
Sécurité physique et santé des athlètes	S'assurer que les sites d'entraînement ou de compétition soient sécuritaires en tout temps.					
	Être prêt à intervenir rapidement et de façon appropriée en cas d'urgence.					
	Éviter de mettre les athlètes dans des situations présentant des risques inutiles ou non adaptés à leur niveau.					
	Chercher à préserver la santé ou le bien-être actuel ou futur des athlètes.					
Entraîner de façon responsable	Utiliser judicieusement l'autorité associée à sa position et prendre des décisions qui sont dans le meilleur intérêt des athlètes.					
	Favoriser le développement de l'estime de soi des athlètes.					
	Éviter de tirer un avantage personnel d'une situation ou d'une décision.					
	Connaître ses limites sur le plan des connaissances et des compétences au moment de prendre des décisions, de donner des consignes ou d'agir.					
	Honorer les engagements, la parole donnée et les objectifs sur lesquels il y a eu entente.					
	Maintenir la confidentialité et le caractère privé des informations personnelles et les utiliser de façon appropriée.					
Intégrité dans les rapports avec les autres	Éviter les situations qui peuvent affecter l'objectivité ou l'impartialité des fonctions d'entraîneur.					
	S'abstenir de tout comportement constituant du harcèlement ou une relation inappropriée avec un athlète.					
	S'assurer de suivre un processus équitable au moment de prendre des décisions.					
Respect des autres	S'assurer que chacun soit traité de façon égale, peu importe le potentiel athlétique, la race, le sexe, la langue, la religion ou l'âge.					
	Préserver la dignité de chaque personne lors des interactions avec les autres.					
	Respecter les principes, règles ou politiques en vigueur.					
Respect des valeurs sportives	Observer et faire observer tous les règlements de façon stricte.					
	Vouloir se mesurer à un adversaire dans l'équité.					
	Maintenir sa dignité en toutes circonstances et faire preuve de contrôle de soi.					
	Respecter les officiels et accepter leurs décisions sans douter de leur intégrité.					
Nombre de comportements qui correspondent aux options 1 à 5 =						





Feuille de travail 2 : évaluer vos options (brouillon)

Principes	Normes de comportement attendues des entraîneurs	Numéro des options				
		1	2	3	4	5
Sécurité physique et santé des athlètes	S'assurer que les sites d'entraînement ou de compétition soient sécuritaires en tout temps.					
	Être prêt à intervenir rapidement et de façon appropriée en cas d'urgence.					
	Éviter de mettre les athlètes dans des situations présentant des risques inutiles ou non adaptées à leur niveau.					
	Chercher à préserver la santé ou le bien-être actuel ou futur des athlètes.					
Entraîner de façon responsable	Utiliser judicieusement l'autorité associée à sa position et prendre des décisions qui sont dans le meilleur intérêt des athlètes.					
	Favoriser le développement de l'estime de soi des athlètes.					
	Éviter de tirer un avantage personnel d'une situation ou d'une décision.					
	Connaître ses limites sur le plan des connaissances/compétences au moment de prendre des décisions, de donner des consignes ou d'agir.					
	Honorer les engagements, la parole donnée et les objectifs sur lesquels il y a eu entente.					
Intégrité dans les rapports avec les autres	Maintenir la confidentialité et le caractère privé des informations personnelles et les utiliser de façon appropriée.					
	Éviter les situations qui peuvent affecter l'objectivité ou l'impartialité des fonctions d'entraîneur.					
	S'abstenir de tout comportement constituant du harcèlement ou une relation inappropriée avec un athlète.					
Respect des autres	S'assurer de suivre un processus équitable au moment de prendre des décisions.					
	S'assurer que chacun soit traité de façon égale, peu importe le potentiel athlétique, la race, le sexe, la langue, la religion ou l'âge.					
	Préserver la dignité de chaque personne lors des interactions avec les autres.					
Respect des valeurs sportives	Respecter les principes, règles ou politiques en vigueur.					
	Observer et faire observer tous les règlements de façon stricte.					
	Vouloir se mesurer à un adversaire dans l'équité.					
	Maintenir sa dignité en toutes circonstances et faire preuve de contrôle de soi.					
	Respecter les officiels et accepter leurs décisions sans douter de leur intégrité.					
Nombre de comportements qui correspondent aux options 1 à 5 =						





2.2.3 (a) Facteurs pouvant influencer la prise de décision

Facteurs d'influence internes		
Expériences antérieures	Valeurs personnelles	Situation personnelle
<ul style="list-style-type: none"> • Expériences passées avec une problématique similaire • Résultats, positifs ou négatifs, de décisions antérieures dans une situation similaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Éducation familiale • Formation académique • Religion et croyances • Âge et niveau de maturité • Facteurs liés à l'origine ethnique et culturelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Emploi • Niveau auquel vous intervenez • Ambitions et projets • Réputation • Relations avec les autres
Influences externes		
Aspects économiques et politiques	Gravité de la situation	Aspects organisationnels, institutionnels, sociaux
<ul style="list-style-type: none"> • Impact économique ou financier de la décision • Enjeux de la situation sur le plan politique ou des droits de la personne 	<ul style="list-style-type: none"> • Urgence de la prise de décision • Individus directement affectés • Nombre d'individus directement affectés 	<ul style="list-style-type: none"> • Relations et liens avec : <ul style="list-style-type: none"> - des organismes officiels - des individus - des communautés • Normes et conventions sociales en vigueur
Autres facteurs d'influence (le cas échéant)		

2.2.3 (b) Facteurs pouvant influencer la prise de décision dans une situation d'ordre éthique

Les décisions que l'on prend peuvent être orientées par diverses influences que nous ne pouvons pas toujours identifier clairement. Lorsque l'on doit prendre position ou rendre une décision dans une situation ayant des implications morales ou éthiques, il est important de prendre un certain recul afin de s'assurer de la plus grande objectivité possible.





Pour atteindre un tel niveau d'objectivité, il est utile de réfléchir aux différents facteurs qui peuvent influencer nos décisions. Ceci peut permettre de :

- prendre conscience que tel ou tel facteur semble affecter notre façon de penser ou de voir les choses dans la situation;
- tenir compte de ces facteurs de façon consciente et rationnelle lors de l'analyse ou de la prise de décision;
- brosser un tableau plus complet des conséquences pouvant découler des décisions à prendre;
- mieux comprendre l'importance que nous semblons accorder à certaines conséquences

Aux fins de notre réflexion, nous allons considérer deux grands types d'influences soit :

- les facteurs d'influence internes;
- les facteurs d'influence externes.

2.2.3 (c) Facteurs d'influence internes

Les influences internes sont intimement reliées à la personne qui doit prendre la décision éthique. Elles proviennent, entre autres, des:

Expériences antérieures

- ✓ Avez-vous vécu une situation semblable auparavant? Dans l'affirmative, qu'avez-vous fait, et comment la situation s'est-elle résolue?
- ✓ Comment avez-vous appris à réagir face à des situations semblables?
- ✓ En quoi votre niveau d'expérience pourrait-il affecter votre capacité à prendre une décision juste et raisonnable?

Valeurs personnelles

- ✓ Comment votre famille aurait-elle perçu une telle situation?
- ✓ Qu'avez-vous appris de votre famille, de votre entourage immédiat ou encore à l'école concernant le type de situation auquel vous êtes confronté?
- ✓ En quoi vos origines culturelles, ou encore vos valeurs spirituelles ou religieuses, pourraient-elles influencer l'évaluation que vous faites de la situation?

Situation personnelle

- ✓ La décision peut-elle avoir un impact sur votre emploi? Votre décision pourrait-elle avoir des répercussions auprès d'une personne qui a un intérêt quelconque vis-à-vis l'équipe ou un athlète et qui se trouverait également dans une situation de contrôle, d'autorité ou de supervision par rapport à vous?
- ✓ En quoi votre décision pourrait-elle influencer le développement de votre carrière d'entraîneur? Est-ce que votre décision aura une incidence négative sur une personne





occupant un poste qui lui permet à son tour de prendre des décisions pouvant vous concerner?

- ✓ Comment votre décision pourrait-elle affecter votre réputation dans le club, le sport ou encore dans la situation en cause? Est-ce que votre décision risque de modifier la perception que les autres pourraient avoir de vous personnellement ou encore de vos méthodes ou de votre approche?

2.2.3 (d) Facteurs d'influence externes

Les influences externes sont issues de la société ou de l'environnement dans lequel vit la personne qui doit prendre les décisions. Entre autres :

☐ Aspects économiques et politiques

- ✓ En quoi votre décision pourrait-elle influencer la situation économique de votre équipe ou de votre club? Par exemple, commandite de tabac ou d'alcool.
- ✓ Quelles sont les influences ou les ramifications politiques pouvant être rattachées à votre décision? Par exemple, enjeux hommes – femmes.

☐ Gravité de la situation et urgence de la prise de décision

- ✓ Dans quelle mesure est-il important de prendre une décision immédiatement? P. ex., la sécurité d'une personne est-elle en jeu? Y a-t-il un échéancier serré qui est imposé?
- ✓ Pourrait-il être préjudiciable de reporter la prise de décision?
- ✓ Combien de personnes sont concernées, qui sont ces personnes et dans quelle mesure sont-elles réellement affectées?

☐ Aspects organisationnels, institutionnels et sociaux

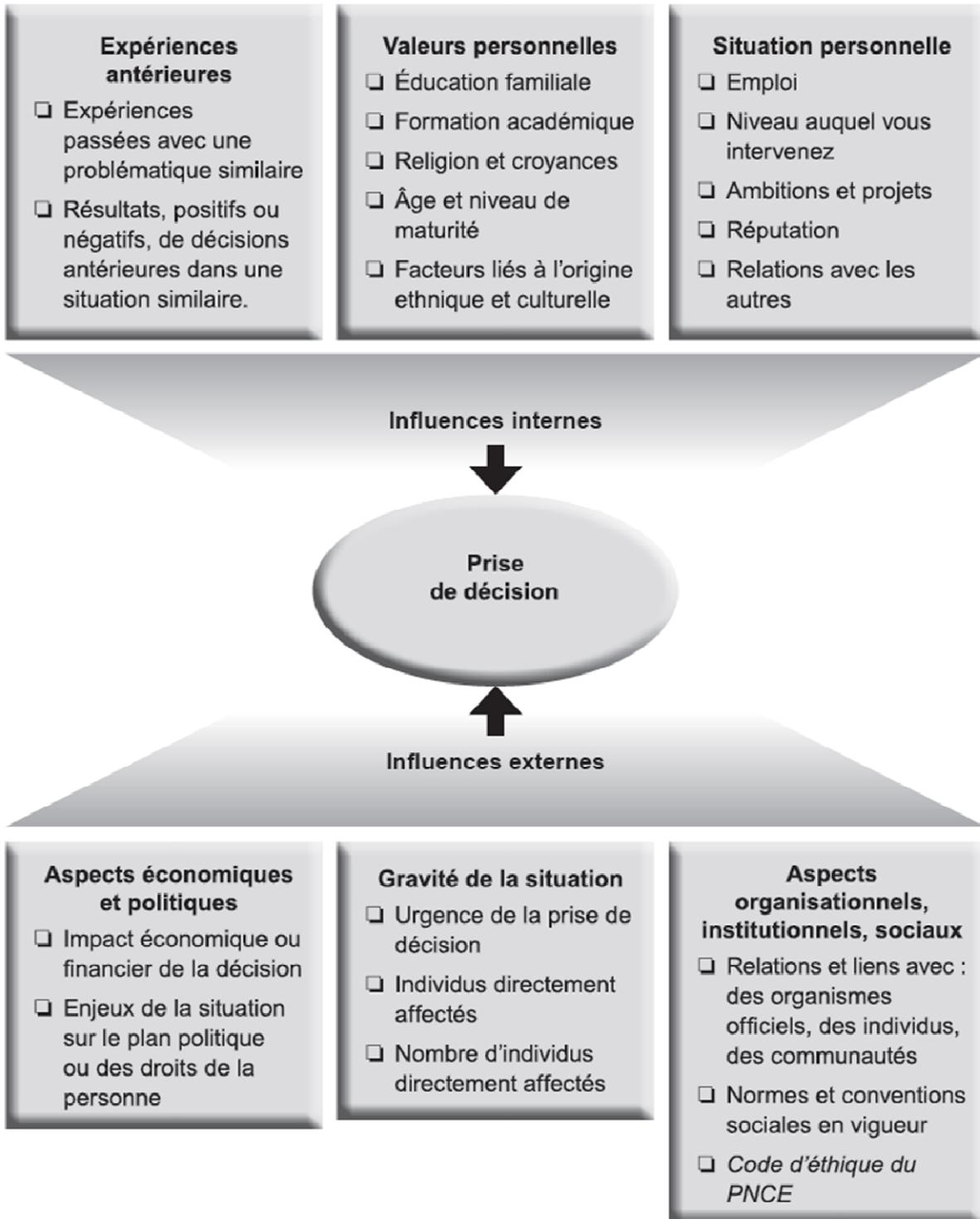
- ✓ Les valeurs de l'entraîneur correspondent-elles à celles des personnes responsables de l'administration ou de la prise de décisions au sein du club ou de l'organisme sportif?
- ✓ Les décisions auront-elles une incidence sur les membres d'autres organisations? Si oui, en quoi affecteront-elles les relations avec ces personnes?
- ✓ Les valeurs de l'entraîneur correspondent-elles à celles de la collectivité?





2.2.3(e) Facteurs pouvant influencer la façon dont vous percevez une situation éthique et les décisions que vous prenez

(Cette figure est adaptée de Malloy, Ross et Zackus, 2000)





2.2.3 (f) Code d'éthique du PNCE

Qu'est-ce qu'un code d'éthique?

Un code d'éthique définit ce qui est considéré comme une conduite acceptable et un comportement correct. Il est le reflet des valeurs adoptées par un groupe. Ces valeurs sont généralement organisées en une série de principes de base qui définissent les normes de comportement attendues des membres dans l'accomplissement de leurs fonctions. À cet égard, le Code d'éthique du PNCE peut être utile lorsqu'on est confronté à certaines problématiques qui surviennent en sport.

Pourquoi un code d'éthique pour les entraîneurs?

Certaines valeurs considérées fondamentales en entraînement ont été exprimées sous la forme d'une série de principes dans le Code d'éthique du PNCE. Ces principes illustrent les devoirs et les responsabilités des entraîneurs, mais ils peuvent également s'appliquer à d'autres intervenants du sport, p. ex., les officiels et les responsables de l'administration.

Le Code d'éthique du PNCE peut aider les entraîneurs à évaluer certaines problématiques pouvant survenir en sport, car il représente un point de référence pour ce qui est «de la bonne chose à faire». À titre d'exemple, le code d'éthique aide les entraîneurs à prendre des décisions réfléchies concernant l'équilibre dans l'atteinte d'objectifs personnels ou d'équipe et les moyens par lesquels ces objectifs seront atteints.

Valeurs sur lesquelles se fonde le Code d'éthique du PNCE

Le Code d'éthique du PNCE est une version simplifiée du Code d'éthique d'Entraîneurs du Canada (anciennement l'Association canadienne des entraîneurs professionnels). Toutefois, les deux codes abordent les mêmes valeurs fondamentales que sont la sécurité, l'entraînement responsable, l'intégrité dans les relations, le respect des athlètes et le respect du sport. Ces valeurs sont exprimées dans le cadre de cinq principes éthiques de base.

- Sécurité physique et santé des athlètes
- Entraîner de façon responsable
- Intégrité dans les rapports avec les autres
- Respect des athlètes
- Honneur du sport

Le tableau suivant met en évidence certaines implications de ces principes pour les entraîneurs.



**Principes éthiques et comportements ou attentes qui leur sont associés**

Principes	Normes de comportement attendues des entraîneurs
Sécurité physique et santé des athlètes	Être prêt à intervenir rapidement et de façon appropriée en cas d'urgence.
	Éviter de mettre les athlètes dans des situations présentant des risques inutiles ou non adaptées à leur niveau.
	Chercher à préserver la santé ou le bien-être actuel ou futur des athlètes.
Entraîner de façon responsable	Utiliser judicieusement l'autorité associée à sa position et prendre des décisions qui sont dans le meilleur intérêt des athlètes.
	Favoriser le développement de l'estime de soi des athlètes.
	Éviter de tirer un avantage personnel d'une situation ou d'une décision.
	Connaître ses limites sur le plan des connaissances et des compétences au moment de prendre des décisions, de donner des consignes ou d'agir.
	Honorer les engagements, la parole donnée et les objectifs sur lesquels il y a eu entente.
	Maintenir la confidentialité et le caractère privé des informations personnelles et les utiliser de façon appropriée.
Intégrité dans les rapports avec les autres	Éviter les situations qui peuvent affecter l'objectivité ou l'impartialité des fonctions d'entraîneur.
	S'abstenir de tout comportement constituant du harcèlement ou une relation inappropriée avec un athlète.
	S'assurer de suivre un processus équitable au moment de prendre des décisions.
Respect	S'assurer que chacun soit traité de façon égale, peu importe le potentiel athlétique, la race, le sexe, la langue, la religion ou l'âge.
	Préserver la dignité de chaque personne lors des interactions avec les autres.
	Respecter les principes, règles ou politiques en vigueur.
Respect des valeurs sportives	Observer et faire observer tous les règlements de façon stricte.
	Vouloir se mesurer à un adversaire dans l'équité.
	Maintenir sa dignité en toutes circonstances et faire preuve de contrôle de soi.
	Respecter les officiels et accepter leurs décisions sans douter de leur intégrité.





2.2.4 Étape 4 – Évaluer vos options

Dès que vous avez déterminé quelles sont vos options et leurs conséquences possibles, vous devez les évaluer, c'est-à-dire évaluer les avantages et les désavantages associés à chaque option. Il s'agit ici d'une étape très importante de la prise de décision.

À ce stade, le Code d'éthique du PNCE et les valeurs fondamentales sur lesquelles il repose devraient constituer des critères importants vous permettant de porter un jugement sur le mérite des différentes options de décision.

Lorsqu'on les analyse de près, on peut constater que les valeurs du PNCE et les comportements et attentes qui leur sont associés tiennent compte **du résultat** visé par la décision ou l'action ou **des moyens** utilisés pour arriver à prendre une décision ou pour guider les actions. Parfois, les deux aspects peuvent être présents dans un même énoncé.

La notion du résultat visé, soit s'efforcer de faire ce qui est bon pour les personnes ou l'équipe, et la notion du moyen utilisé, soit s'efforcer de faire ce qui est correct, sont essentielles dans la réflexion éthique. Les personnes engagées dans le sport doivent toujours avoir à l'esprit les éléments suivants :

- ❑ Certains résultats que l'on souhaite obtenir peuvent être très louables, mais la façon qui est prise pour y arriver peut ne pas l'être. Par exemple, un entraîneur pourrait chercher à préserver la dignité d'un athlète dont on s'est moqué, un résultat souhaitable, en engueulant publiquement ceux et celles qui ont commis la faute, une façon discutable de procéder pour une personne en situation d'autorité.
- ❑ Inversement, on pourrait suivre un processus en apparence équitable et conforme aux attentes des personnes impliquées, mais arriver à un résultat discutable sur le plan des valeurs. Par exemple, un entraîneur pourrait demander aux membres d'une équipe de voter, un moyen de prendre la décision qui semble démocratique, afin de choisir qui d'un membre de longue date dont les performances sont moyennes ou d'un nouveau venu ayant beaucoup de talent prendra part à une compétition, un résultat qui pénalisera soit l'équipe, soit une des deux personnes.

Conseil : les décisions prises par les entraîneurs doivent refléter un juste équilibre entre le résultat visé et les moyens utilisés pour y arriver.





2.2.5 Étape 5 – Choisir la meilleure option

Prendre des décisions justes et raisonnables

Nous arrivons maintenant à la phase cruciale de notre processus de prise de décision éthique : celle où la décision doit être prise. Les étapes 1 à 3 du processus nous fournissent de l'information objective fondée sur les enjeux, les options à considérer pour décider et les conséquences possibles. À l'étape 4, nous présentons les critères d'analyse des diverses options au moyen d'un point de référence commun : les valeurs énoncées dans le Code d'éthique du PNCE.

La prise de décision éthique nécessite une dernière réflexion qui permettra de prendre la meilleure décision possible dans les circonstances, c.-à-d. une décision qui sera «juste et raisonnable» et qui permettra de trancher dans le cas où un dilemme moral est en cause. Une décision «juste et raisonnable» sera donc une décision qui :

- constitue «la bonne chose à faire» en ce qui a trait aux devoirs et responsabilités de la personne qui la prend;
- est prise «de la bonne façon»;
- est conforme aux valeurs et aux comportements identifiés dans le Code d'éthique du PNCE.

Malgré la disponibilité de tels critères, les situations à caractère éthique ne sont cependant pas toutes faciles à trancher. Dans certains cas, il se peut que l'on ressente un certain déchirement au moment de prendre une décision car il semble y avoir plus d'une option de solution juste et raisonnable. Parfois, la prise d'une décision exige même que l'on sacrifie une valeur à une autre. Pour classer les options qui semblent raisonnables dans le but de prendre la meilleure décision possible, il faut étudier la façon de placer par ordre de priorité les principes auxquels l'on adhère, mais qui semblent contradictoires dans la situation présente. Autrement dit, que faire lorsque l'on se trouve en présence d'un dilemme moral?

Dilemme moral et prise de décision éthique

Certaines situations à caractère éthique provoquent un certain déchirement au moment de prendre une décision car il semble y avoir plus d'une option de solution juste et raisonnable. Parfois, la prise d'une décision exige même que l'on sacrifie une valeur à une autre. Lorsqu'il existe plus d'une solution acceptable à une situation éthique, on parle de dilemme moral, c.-à-d. d'un conflit entre des valeurs auxquelles nous tenons et que nous cherchons à promouvoir ou à préserver.

Les situations ci-dessous illustrent certains exemples de dilemmes moraux ou de conflits possibles entre des valeurs :

- Les règles de l'équipe et l'autorité parentale.** L'équipe s'est dotée d'une politique de couvre-feu fixée à 22 h lors des compétitions à l'étranger. Au début de l'année, tous les parents ont donné leur approbation par écrit à cette politique. Cependant, un parent qui voyage régulièrement avec l'équipe permet à son enfant de rester debout après 22 h.
- Les règles de l'équipe et le trophée du club champion au Championnat provincial.** Le club a une politique rigoureuse interdisant les jurons au cours des activités et des séances





d'entraînement. La conséquence pour un tel abus de langage est la suspension automatique pour une compétition. Le jour précédent le championnat, le meilleur athlète fait une crise de colère pendant la pratique et insulte un autre athlète en utilisant un langage grossier.

- Devoir de ne causer aucun préjudice aux athlètes par rapport aux droits et à la volonté de jouer de l'athlète.** Un athlète souffre d'une douleur chronique au genou à la suite d'une poussée de croissance. Il vous supplie de le laisser s'entraîner en intensité jusqu'à l'épreuve principale. Les parents appuient l'ardeur de leur enfant et croient qu'il devrait poursuivre son programme d'entraînement jusqu'à la compétition.

Placer par ordre de priorité les principes et les valeurs

Lorsqu'une personne est confrontée à un dilemme moral et qu'elle doit prioriser une valeur par rapport à une autre, ce sont habituellement ses convictions les plus profondes qui détermineront quelle décision sera prise.

Si en tant qu'entraîneur vous êtes confronté à un dilemme moral, vous pouvez le résoudre en vous posant les questions suivantes :

- Que suggère le Code d'éthique du PNCE dans ce type de situation? Quel est le critère ou la valeur qui prédomine pour vous, dans la liste proposée à l'étape 4?
- Y a-t-il une autre valeur particulièrement importante pour vous qui semble en cause dans la situation et que vous cherchez à préserver? Si oui, laquelle?

Ne pas causer de tort ou de préjudice

Bien qu'il soit délicat de proposer une hiérarchie des valeurs, le PNCE considère néanmoins qu'il est du devoir de tout entraîneur de s'assurer que ses décisions ou actions ne causeront aucun préjudice d'ordre physique ou émotif à ses athlètes. Il découle de cette position que, dans le cas d'un dilemme moral, la sécurité physique ou la santé des athlètes devrait avoir préséance sur toute autre valeur en cause.

Conseil : le défi qu'impose la prise de décision éthique consiste donc à déterminer quelle valeur est prédominante parmi celles qui sont en cause dans la situation.

Valider sa décision

Si on fait exception de la priorité accordée à la sécurité physique et à la santé des athlètes, vous pouvez vous poser une dernière série de questions afin de valider que vous avez retenu la meilleure option et que votre décision est «juste et raisonnable» :

- Prendriez-vous la même décision dans tous les cas semblables?
- Si vous n'êtes pas en mesure d'appliquer votre décision à tous les cas semblables, quels seraient les motifs ou les circonstances justifiant une exception? Cela s'applique-t-il au cas présent? Quels éléments précis vous incitent à prendre une mesure d'exception dans ce cas, alors que dans d'autres situations vous n'auriez pas pu justifier une telle décision?
- Est-ce que la décision est conforme à d'autres situations similaires pour lesquelles on a statué par le passé?





Répondre à la série de questions susmentionnées devrait vous rassurer et valider que vous avez pris la meilleure décision possible dans les circonstances. Le fait de répondre à ces questions vous fournit également des explications justifiant votre décision.

2.2.6 Étape 6 - Mettre en œuvre votre décision

Aux étapes 1 à 5, vous avez fait une réflexion rigoureuse qui vous a amené à prendre une décision juste et raisonnable par rapport à une problématique d'ordre éthique. L'étape finale du processus de prise de décisions éthiques consiste à mettre en œuvre votre décision.

La mise en œuvre de votre décision nécessite que vous considériez plusieurs éléments, en particulier si vous devez confronter des individus ou des groupes. Dans ce genre de situation, il est utile d'élaborer un plan d'action. Considérez alors les questions suivantes :

- Comment procéder?** Identifiez clairement ce que vous ferez. Planifiez attentivement les étapes que vous suivrez et comment vous procéderez à chacune de celles-ci.
- Que pourrait-il se produire?** Considérez les dénouements possibles de la décision ainsi que la façon dont les conséquences seront gérées.
- Qui devez-vous informer?** Identifiez les personnes qui doivent être informées de la mise en œuvre du plan d'action ou de la décision et qui doivent participer à leur mise en œuvre.
- Puis-je régler cette situation par moi-même en discutant avec la personne concernée?** Pour régler cette situation, est-il pertinent d'opter pour une approche informelle? En ce qui concerne les questions qui n'impliquent pas une infraction à la loi, il est souvent préférable de tenter de régler la question de façon informelle directement avec la personne concernée. On fait souvent référence à cette méthode comme étant l'approche conservatrice. Elle comporte l'avantage de donner une opportunité à la personne en cause de rectifier la situation tout en maintenant son propre sens de la dignité et de respect de soi. Elle permet également d'établir un plus grand niveau de confiance entre les parties concernées. Si vous optez pour cette approche, contactez la personne et informez-la de vos observations ou des faits qui ont été portés à votre attention. Donnez-lui ensuite l'occasion de donner sa version des faits et de faire le nécessaire pour corriger la situation dans un délai raisonnable.
- Avertissez sans menacer.** Il s'agit d'un concept important lorsque l'on tente de régler une situation de façon informelle ou non officielle. Plutôt que de communiquer avec la personne de façon formelle d'entrée de jeu et de lui faire part des mesures disciplinaires ou autres actions qui seront mises en application pour régler la situation que vous avez identifiée, considérez plutôt l'informer des conséquences logiques qui pourraient se produire si la situation n'est pas rectifiée dans un délai raisonnable. Dans ce cas, les mesures disciplinaires et les autres conséquences constituent votre plan B. Ayez toujours un «plan B» au cas où l'approche informelle ne fonctionne pas.





- Et si l'approche informelle ne fonctionne pas?** Dans le cas où l'approche informelle ne fonctionnerait pas, considérez attentivement les prochaines étapes. Informez la personne que vous devez maintenant passer au plan B. Identifiez les personnes que vous devriez contacter dans cette éventualité et le niveau d'autorité auquel vous devriez vous référer compte tenu de la situation.

Conseils généraux concernant la prise de décision éthique

- En cas de doute ou lorsque vous êtes aux prises avec un dilemme moral, pensez toujours au principe «ne pas causer de tort ou de préjudice».
- Ne remettez jamais en question les décisions que vous avez prises avec intégrité, intelligence, rigueur et qui sont fondées sur les valeurs acceptées, les principes de base et les normes de comportement visées.
- Assurez-vous que vos valeurs en matière d'entraînement soient énoncées clairement. Assurez-vous de pouvoir les expliquer de façon précise et facilement compréhensible de tous et de toutes.
- Vérifiez que vos valeurs et vos principes en matière d'entraînement soient conformes au Code d'éthique du PNCE.
- Lorsque vous établissez vos normes éthiques, portez une attention particulière à ce qui est important pour les enfants.





2.4 Prise de décision éthique : autoévaluation

Cette autoévaluation vous permettra de réfléchir sur vos pratiques d'entraîneur. Les éléments de la liste d'autoévaluation sont les indices qu'un formateur cherchera à observer au cours de la formation. Ces comportements démontrent que vous avez les compétences requises. L'autoévaluation vous aidera à évaluer vos forces et les aspects à améliorer.

Pour évaluer votre capacité de prendre des décisions éthiques fondées sur le Code d'éthique du PNCE, encerclez le chiffre qui correspond le mieux à vos pratiques, soit jamais, parfois, souvent ou toujours.

Pour prendre des décisions éthiques comme entraîneur, je m'assure de :	Jamais	Parfois	Sou-vent	Toujours
Établir les faits avant de réagir à une situation de nature éthique	1	2	3	4
Connaître la différence entre une situation de nature légale et une situation de nature éthique	1	2	3	4
Faire rapport d'une situation d'ordre légal aux autorités concernées	1	2	3	4
Évaluer si une situation de nature éthique touche au bien-être ou à la sécurité des personnes à court ou à long terme	1	2	3	4
Respecter les principes et les politiques de mon organisme sportif : règlements d'équipe, règles du jeu	1	2	3	4
Évaluer si une situation de nature éthique comporte des obligations, des questions de loyauté ou des responsabilités pour les personnes concernées	1	2	3	4
Évaluer si les personnes en poste d'autorité ont utilisé leur pouvoir de façon inadéquate	1	2	3	4
Veiller à ce que chaque personne concernée soit traitée avec égalité et équité	1	2	3	4
Évaluer si les objectifs du groupe ou des individus peuvent influencer la façon dont je réagis à une situation d'ordre éthique	1	2	3	4
Respecter les normes de comportements et les pratiques généralement acceptées au sein de ma discipline	1	2	3	4





Pour prendre des décisions éthiques comme entraîneur, je m'assure de :	Jamais	Parfois	Sou-vent	Toujours
Démontrer du respect pour toutes les personnes concernées	1	2	3	4
Veiller à la confidentialité de l'information et au respect de la vie privée des personnes concernées	1	2	3	4
Évaluer si mes valeurs personnelles peuvent influencer mes réactions à une situation d'ordre éthique	1	2	3	4
Identifier un minimum de deux solutions avant de réagir à une situation d'ordre éthique	1	2	3	4
Identifier les conséquences des solutions envisagées	1	2	3	4
Choisir la solution qui respecte le mieux les principes du Code d'éthique du PNCE	1	2	3	4
Confirmer que la solution retenue répond au devoir de ne causer aucun préjudice	1	2	3	4
Élaborer un plan de mise en œuvre de la solution choisie	1	2	3	4
Mettre en œuvre une stratégie tenant compte des conséquences de la solution choisie	1	2	3	4
Évaluer si la solution produit l'effet voulu chez les personnes concernées	1	2	3	4
Faire une réflexion critique pour déterminer si mes solutions seront profitables aux individus et aux programmes concernés	1	2	3	4

DATE: _____





RÉFÉRENCES

Code d'éthique de l'Association canadienne des entraîneurs professionnels, Ottawa, 1993.

Malloy, D. C., Ross, S., & Zakus, D. H. *Sport Ethics: Concepts and Cases in Sport and Recreation*. Thompson Educational Publishing. 2000. ISBN 1-55077-107.

Tomlinson, P., Strachan, D., *Pouvoir et éthique en entraînement*, Association canadienne des entraîneurs, 1996.

