

COUSENS, LAURA

Université Brock

Subvention de développement Savoir 2006

Examiner l'interdépendance au sein du système sportif canadien : le cas du basket-ball communautaire

Résumé du projet

La présente recherche avait pour objet d'explorer et d'évaluer l'existence de partenariats ou de réseaux de collaboration au sein du réseau des fournisseurs de programmes de basket-ball d'une région géographique donnée au Canada, soit la région de Niagara. Les chercheuses ont utilisé une méthode par analyse de réseau pour déterminer le degré d'intégration (incidents liés à la collaboration au sein des réseaux) et d'interdépendance (efficacité des partenariats) des fournisseurs de programmes de sport (comme les clubs de basket-ball, les Clubs garçons et filles, les services de parcs et loisirs) au sein d'une région en particulier.

L'étude donne à penser qu'un tiers de tous les liens possibles entre les fournisseurs de programmes de basket-ball étaient effectifs. On peut donc parler d'un réseau fragmenté, au sein duquel le nombre des liens réels entre les organismes est réduit, puisque peu d'organismes explorent les possibilités de liens avec les autres au sein de leur réseau. Les organismes travaillaient de façon indépendante plutôt que d'exploiter pleinement les occasions de collaboration présentes au sein du réseau. L'association des arbitres était située au centre du réseau, en raison du contrôle qu'elle exerce sur une ressource clé que tous les clubs de basket-ball tiennent pour importante, à savoir les arbitres.

Les clubs voués au basket-ball entretenaient des liens plus étroits entre eux qu'avec les organismes sans but lucratif (p. ex. Clubs garçons et filles, YMCA) ou avec les établissements d'enseignement (p. ex. établissements d'enseignement postsecondaires).

Parmi les raisons expliquant le manque d'intégration du réseau des fournisseurs locaux de programmes de basket-ball figuraient les suivantes :

- besoin de contrôler la prise de décisions au niveau des clubs;
- défi soulevé par la nécessité d'obtenir l'adhésion d'autres clubs pour former des partenariats;
- défis associés au travail avec des conseils d'administration formés de bénévoles;
- rivalité entre les clubs locaux pour le recrutement des athlètes, l'accès aux installations et l'obtention des ressources financières;
- difficulté d'établir et de gérer des partenariats en raison du manque de temps et d'expertise des bénévoles;
- méconnaissance des économies d'échelle (p. ex. réduction des frais généraux administratifs, des frais d'inscription et des coûts de réservation d'installations) possibles grâce à la collaboration;
- peur de vivre dans l'incertitude et de prendre des engagements à long terme envers d'autres organismes;
- besoin d'embaucher du personnel rémunéré pour gérer les relations avec les partenaires et intervenants principaux.
- Mécanismes facilitant la collaboration qui ont été mis au jour :

- Nouer des liens d'amitié facilitant la mise à contribution du « capital social » pour faire l'acquisition de ressources;
 - Attribuer à des membres du conseil d'administration la gestion des relations avec les partenaires et intervenants principaux;
 - Embaucher du personnel rémunéré pour gérer les relations avec les commanditaires, les fournisseurs d'installations de même qu'avec l'association des arbitres;
 - Établir un cadre de collaboration fondé sur des valeurs et des objectifs communs;
 - Mettre à profit les contacts informels au sein de la communauté du basket-ball pour nouer des liens de partenariat.
-

Méthodes de recherche

Les données quantitatives ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire de cinq pages adapté du questionnaire mis au point par Provan, Harvey et Guernsey de Zpaïen (1995). Dans cette recherche, les questions concernant les raisons à la base des liens entre les fournisseurs de programmes de basket-ball ont été extraites de la documentation sur les organismes de sport communautaire, et les raisons retenues comprenaient l'échange d'information et de ressources ou le déploiement d'efforts conjoints de marketing et de financement. La question principale au sujet des liens invitait les répondants à parcourir une liste de fournisseurs de programmes de basket-ball et à indiquer auxquels des organismes mentionnés ils étaient associés. Les autres questions portaient sur la structure et les buts organisationnels, les obstacles à la collaboration et les principaux acteurs communautaires ayant facilité ou gêné la collaboration. Le taux de réponse à cette étude a été de 92 %, 11 des 12 organismes sollicités ayant répondu au questionnaire. Les données ont été analysées à l'aide du logiciel d'analyse de réseau UCINET 6 (Borgatti, Everett et Freeman, 2002).

Pour la méthode qualitative, on a procédé à des entrevues en profondeur avec des fournisseurs de programmes de basket-ball aux échelons local, provincial et national. Les personnes jointes pour l'étape des entrevues incluaient deux entraîneurs de basket-ball universitaire, des cadres supérieurs ou des membres du conseil d'administration de clubs locaux, des responsables de programmes de basket-ball récréatifs ainsi que des représentants de Canada Basketball et d'Ontario Basketball. En tout, 11 entrevues ont eu lieu. Pour assurer l'uniformité des questions posées, un guide d'entrevue a été suivi. Les questions visaient à mieux comprendre les relations que les clubs entretiennent entre eux ou avec d'autres importants fournisseurs de ressources, ou encore à cerner les raisons pour lesquelles des liens n'étaient pas établis avec d'autres intervenants. Parmi les questions, certaines visaient à déterminer les liens avec les fournisseurs de ressources et d'autres, à connaître les raisons pour nouer des liens ou les obstacles empêchant de nouer des liens avec d'autres organismes, y compris les fournisseurs de programmes de basket-ball. Chaque entrevue a été enregistrée et retranscrite mot à mot, et son contenu a ensuite été soumis à une vérification par la personne interviewée pour en assurer l'exactitude. Aux fins de l'analyse des données qualitatives, on a demandé à chaque membre de l'équipe de recherche de lire les données et de déterminer les codes et les modes d'expression des répondants ainsi que les relations entre les mots utilisés par eux.

Résultats de recherche

Pouvoir et dépendance. Les efforts des clubs locaux pour conserver le contrôle de certains secteurs cruciaux de leurs activités les empêchaient de profiter des occasions de collaboration non seulement

avec les autres clubs locaux, mais aussi avec les organismes de gouvernance dans le sport en général, y compris le basket-ball. Pour à peu près toutes les ressources essentielles à leur fonctionnement, les clubs étaient très dépendants des autres dans leur environnement.

Rivalité au sein du secteur. Les clubs voués au basket-ball se définissent volontiers eux-mêmes comme étant des concurrents sur leur marché local, et donc comme des rivaux luttant pour combler leurs besoins en athlètes, en bénévoles, en installations et en ressources financières avec l'aide des instances locales ou des commanditaires. Le fait que l'entrée sur le marché soit facile (peu d'obstacles gênant la création d'un club) et le fait que le niveau d'incertitude quant à l'accès aux installations et à l'obtention du financement requis de la part des commanditaires soit élevé sont deux éléments qui intensifient la rivalité entre les clubs locaux de basket-ball.

Recours aux processus normatifs. Dans le cas des fournisseurs de programmes de basket-ball, il semble qu'un certain niveau de coopération ait été mis en place grâce aux processus normatifs enchâssés dans les relations sociales au sein de cette communauté. Il semble que les normes sociales servaient de base aux comportements puisque la majorité des fournisseurs de programmes respectaient ces normes. En conséquence, la menace de punition ou de sanction (p. ex. limitation de l'accès aux arbitres ou aux installations) jouait en faveur de comportements coopératifs.

Gestion de l'interdépendance. Les liens avec les autres organismes supposaient des engagements, des obligations et une interdépendance interorganisationnelle rehaussée nécessitant une coordination interne pour la gestion des liens. Dans une large mesure, toutefois, les clubs voués au basket-ball n'avaient pas les structures de gestion requises pour intégrer efficacement les activités interorganisationnelles. Certains clubs s'apprêtaient à adopter une approche plus structurée pour gérer les relations en créant des postes consacrés à la facilitation des interactions avec, par exemple, l'association des arbitres ou le conseil scolaire. Une telle mesure permettait, entre autres, de favoriser la cohérence dans les liens entre les organismes et de mettre en place des systèmes et une structure favorisant l'évolution des relations entre les organismes. Des moyens informels (p. ex. les liens amicaux) étaient aussi mis à contribution pour gérer l'interdépendance interorganisationnelle.

Une recherche comparative entre différents sports (p. ex. sports individuels c. sports d'équipe; installations requises pour différents sports) s'impose. Les résultats de la présente recherche ne peuvent pas s'appliquer à un éventail plus vaste de sports individuels ou saisonniers, mais ils mettent en relief des contraintes types en ce qui concerne les ressources, auxquelles font face bon nombre de clubs de sport communautaire.

Répercussions sur les politiques

Établir un cadre régional pour les clubs locaux voués au même sport; cadre qui limite la rivalité entre les clubs existants et qui crée des obstacles à la mise en place de nouveaux clubs n'ayant ni les cadres de gouvernance ni les structures organisationnelles nécessaires.

Faire en sorte que la planification stratégique soit assumée par les clubs de sport locaux. Mettre en place des stratégies pour réduire l'incertitude par l'entremise de contrats à long terme ou de relations avec les fournisseurs d'installations (administrations municipales, écoles) et des commanditaires du secteur privé. La capacité des clubs de sport locaux d'accroître la participation est gravement limitée par l'accès incertain aux installations.

Mettre en place une structure de gouvernance prescrite pour les clubs de sport locaux.

Prévoir des mesures incitatives pour favoriser la mise en place de structures de collaboration, comme des conseils de sport, qui modifieront les relations de pouvoir et de dépendance entre les clubs de sport et leurs principaux fournisseurs.

Créer des mécanismes de liaison (personnel, processus) pour aider les clubs de sport locaux utilisant les installations municipales à gérer leur pouvoir/dépendance et à améliorer leurs communications.

Mettre en place un cadre pour un accès à plus long terme (3 à 5 ans) aux installations, afin que les clubs de sport puissent améliorer la participation à l'aide de stratégies de croissance planifiée.

Concevoir un plan stratégique pour les installations régionales de sport, y compris les installations détenues par les administrations locales, des sociétés privées et des organismes sans but lucratif. Prendre aussi en compte les sites non traditionnels, tels que les églises, les espaces extérieurs et les immeubles industriels réaménagés.

Plus particulièrement, la recherche avait pour but :

- de recenser les fournisseurs de programmes de basket-ball au sein d'une région donnée au Canada;
- de déterminer le lieu (central, périphérique) de chacun des acteurs au sein du réseau des fournisseurs de programmes, ainsi que le niveau de connectivité (densité) du réseau;
- de déterminer les conditions ayant facilité ou ayant gêné la collaboration entre les réseaux et leur intégration;
- d'examiner le contexte environnemental (normatif, réglementaire, cognitif) des réseaux.

Prochaines étapes

- Quels processus normatifs (p. ex. capital social, symbolique sociale) les clubs de sport locaux utilisent-ils pour gérer leur interdépendance avec les fournisseurs de ressources et leurs concurrents?
- Comment les coalitions d'organismes de sport, telles que les conseils de sport, offrent-elles des mécanismes pour gérer les relations de pouvoir et de dépendance entre les clubs de sport communautaire et leurs fournisseurs de ressources?
- Comment les réseaux incluant les fournisseurs de programmes de sport sans but lucratif sont-ils semblables ou différents des réseaux qui incluent les fournisseurs privés ou du secteur public? Les réseaux qui comprennent des partenaires de différents secteurs affichent-ils un niveau semblable (ou différent) d'interdépendance (centralité, densité)?
- Quelles structures organisationnelles (centralisation, officialisation, spécialisation) facilitent ou gênent la collaboration et l'intégration parmi les clubs de sport communautaire et leurs fournisseurs de ressources?

Principaux intervenants et avantages

- les administrations locales (en particulier, les services responsables des parcs et des loisirs);
- les organismes provinciaux de sport;

- les organismes nationaux de sport;
- les conseils de sport (commissions).