



## 2. La gouvernance du sport à Quiberon

### 2.1. Le service des sports

Aux deux modes d'administration du sport dans une commune évoqués plus haut (modèle de soutien éclaté et modèle de cadrage par un projet municipal), correspondent également deux modèles typiques de service des sports municipal. Le premier se cantonne à l'administratif quand le second se dote de moyens permettant d'accompagner les associations dans la mise en œuvre du projet municipal. La jeunesse et la modicité du service des sports de Quiberon le placent dans le premier type. Incontestablement volontaire et compétente, l'équipe actuelle ne peut, pour le moment, réaliser qu'un travail de référent administratif. Il ne s'agit en aucun cas d'en diminuer l'ampleur et la valeur mais il est évident que la transition dont nous traitons impliquerait de dépasser cette seule dimension administrative et de faire du directeur du service

municipal des sports, le maître d'œuvre du projet sportif municipal défini par les élus.

S'engager dans cette voie nécessite en particulier que ce maître d'œuvre dispose de relais sur le terrain. Si, par exemple, l'objectif est de permettre aux enfants quiberonnais de découvrir un large panel d'activités sportives et de transmettre les valeurs qu'on leur associe, alors la municipalité dispose de deux types de relais sur le terrain :

- Les encadrants appartenant aux associations au titre d'adhérents bénévoles ou de salariés. Auquel cas, il convient que la municipalité s'assure des compétences mobilisées d'une part mais également que le discours éducatif soit conforme aux intentions politiques formulées par les élus et diffusées par le service des sports.
- Des encadrants extérieurs et compétents permettant de compléter l'offre sportive en matière de disciplines sportives et/ou d'encadrement.

- Sans présager des choix que feront M. Le Maire et son adjoint au sport, et donc de l'opportunité de ces recrutements, il convient de rendre compte de l'existence de ce besoin d'encadrement complémentaire formulé par des responsables associatifs soucieux de maintenir ou de développer leur offre en direction des plus jeunes.

« Donc l'objectif pour développer le club c'était de faire grossir la base des jeunes licenciés. C'est relativement compliqué parce que l'offre sportive est assez importante sur la presqu'île [...] et j'ai des problèmes aussi pour trouver des encadrants pour les activités » (Représentant associatif).

« J'avais étudié pour prendre un entraîneur avec la FFTT, mais ça revient cher » (Représentant associatif).

Certaines associations font déjà appel à des encadrants extérieurs complétant leurs ressources humaines et leurs compétences :

« Et cette année j'ai pris un coach sportif en chèques emploi associatif pour venir aussi améliorer un peu la formation » (Représentant associatif).

« Ça devient difficile parce que après le prof il a des heures sur Vannes, sur d'autres clubs, il va aussi sur la maison des anciens il a des horaires aussi au bout d'un moment c'est bloqué » (Représentant associatif).

Si ces fonctionnements particuliers des associations semblent relativement efficaces, ils présentent cependant des inconvénients à considérer. Sur le plan financier, elles puisent évidemment sur leurs ressources propres mais celles-ci leur proviennent en partie des subventions versées par la municipalité. De sorte que le montant global des heures rémunérées de façon isolée par les différentes associations pourrait être largement diminué si ces heures étaient concentrées en un seul intervenant qualifié. Par ailleurs, ces sollicitations extérieures multiples ne permettent

pas de garantir des encadrements conformes à la ligne éducative municipale contrairement à des encadrants employés par la ville.

## 2.2. Le Comité Consultatif à la Vie Sportive : non décisionnaire mais décisif !

Avec le CCVS, la communauté sportive de Quiberon s'est dotée d'un relais intéressant entre les acteurs associatifs et la municipalité qui a déjà produit des travaux utiles à la transition vers un projet sportif municipal. Car s'il revient *in fine* aux élus de définir les orientations politiques en matière de sport par le biais de ce projet sportif municipal, rien n'empêche que celui-ci fasse l'objet d'une consultation des associations. C'est précisément la meilleure façon de trouver l'équilibre, évoqué plus haut, entre les aspirations particulières et dispersées des associations et les intentions des élus, et finalement de faciliter la posture partenariale chez les représentants associatifs. Malgré tout, au regard des propos que nous avons recueillis et confrontés à ce sujet, l'outil semble encore perfectible, ce qui paraît somme toute logique compte tenu de sa jeunesse.

### La composition du CCVS

Pour rappel, la composition statutaire du CCVS réunit 8 représentants élus des associations sportives, 5 représentants du conseil municipal et l'adjoint au sport (ou à la vie associative) présidant le comité. Ainsi décrite, elle paraît incomplète dans la mesure où le comité porte explicitement sur la vie sportive et que n'y sont représentées que les associations et non les établissements scolaires ni les structures juridiques non associatives tels que les établissements en délégation de service public. Il serait pourtant probablement opportun de voir représentée la piscine Neptilude ou encore la salle Quib'form dont on ne peut pas dire qu'elles ne participent à la vie sportive à proprement parler.

Par ailleurs, si les règles de composition ont

l'avantage d'être simples et lisibles par tous, elles présentent des limites qu'illustre bien la configuration actuelle puisque 4 membres du CCVS appartiennent à un seul club. Appartenant à plusieurs clubs, ces personnes ont été élues en représentant d'autres associations que celle d'appartenance commune ou bien au titre de membre du conseil municipal. Ainsi, il est statutairement possible qu'une partie considérable voire une majorité du CCVS appartienne à la même association et oriente les propositions qui en sortent en sa faveur lorsqu'elle est partie prenante. Pour éviter ce genre de déséquilibre, il pourrait être opportun de limiter le nombre de personnes d'une même association.

Il ne s'agit en aucun cas de mettre à l'index les membres de cette association commune qui, de fait, représentent objectivement une autre association ou le conseil municipal et dont la présence tient davantage à leur dynamisme qu'à une quelconque stratégie. Mais dans l'absolu, ce risque de déséquilibre en produit un autre plus fondamental. Car ce qui distingue avant tout un comité consultatif d'un office des sports – option initialement envisagée puis abandonnée – tient précisément dans le caractère consultatif et non directement décisionnaire. Ce qui ne l'empêche pas d'être décisif puisque des propositions peuvent être validées en l'état par la commission sportive puis par le conseil municipal. Or, si la diversité associative n'est pas suffisamment représentée, le comité consultatif pourrait ne faire exister des dossiers et transmettre des propositions qu'à l'avantage de ses membres et non de l'ensemble des électeurs associatifs.

Enfin, au-delà des règles formelles de composition imposées par le Maire, il est aisé de constater que le CCVS formalise un réseau de responsables associatifs déjà existant. Ce réseau, sur lequel nous reviendrons plus loin, est une force du sport quiberonnais. Il se compose principalement des

associations les plus importantes en nombre d'adhérents mais aussi les plus dynamiques dans l'entreprise d'événements sportifs bénéfiques à la commune. Mais comme tout réseau spontané, il se constitue à partir des interconnaissances voire des affinités personnelles et n'intègre pas toutes les associations. Le CCVS réunit donc des associations qui étaient déjà en contact et n'a pas encore permis de raccrocher les associations moins en prises avec le tissu local. Cela produit chez les responsables de ces associations une impression d'entre-soi exclusif alors même que les membres du CCVS souhaiteraient les représenter voire les intégrer :

*« J'étais à la première réunion des choses ont été dites et au moment où il y a eu l'élection des représentants ça ne s'est pas du tout passé comme c'était prévu et les gens n'ont pas du tout communiqué entre eux. Normalement il avait été décidé lors de la réunion que les gens qui se présentaient devaient faire une lettre de profession de foi, enfin on ne connaît pas vraiment les gens. Et du coup avant de voter pour eux on voulait savoir qui ils étaient et quel était leur parcours professionnel. Et il n'y a rien qui a été diffusé. Et le jour où le vote est arrivé, cela a été diffusé dans le journal. Moi je ne lis pas régulièrement le journal. Ça n'a pas été diffusé sur les adresses mail des associations qu'il fallait venir ce jour là. Donc j'ai raté le truc. Et ce comité a été mis en place et depuis euh...rien silence radio. »* (Représentant associatif).

Dans ce contexte, il conviendra d'être attentif à cet écueil paradoxal selon lequel les associations déjà les plus en vue dans la commune et les plus en prises avec la municipalité renforcent leurs liens avec le service des sports et les élus tandis que les associations moins connectées s'éloignent des processus décisionnels. Pour s'en préserver, c'est le dialogue entre les associations et leurs représentants au CCVS qui est à soigner. Hélas, si le retour des membres du CCVS vers les associations a

*« Le CCVS finalement c'est un petit groupe de gens qui se connaissent bien mais qui se connaissait déjà avant. Je pense justement que c'est inachevé. Il fallait aller vers un office pour regrouper toutes les asso, les mettre autour d'une table pour travailler ensemble. »*  
(Représentant associatif)

été intégré au circuit communicationnel dès le départ (comme l'indique le schéma ci-dessous mis en ligne sur le site internet de la ville de Quiberon), rien ne permet de l'opérer. Comment ce retour d'informations peut-il se faire alors même que plusieurs associations non représentées dans le CCVS sont également peu connectées au réseau d'interconnaissances ?

*« Il y a 8 membres qui ont été élus donc forcément ceux qui n'ont pas été élus sont exclus du CCVS. Ensuite, il n'y a pas forcément de communication vers l'extérieur. Ca reste un conseil consultatif qui ne va que vers la commission sportive. Il n'y a pas d'information vers l'extérieur. »* (employé municipal)

Pourtant le schéma communicationnel ci-dessous prévoit bien un retour vers les associations sous la forme d'un compte-rendu. Il conviendrait donc a minima que ce compte-rendu soit diffusé dans la semaine suivant le comité à l'ensemble des présidents d'associations sportives.

## 2.3. Communication

### Interne

Le CCVS devrait donc pouvoir fluidifier la communication en fonctionnant comme une véritable interface entre le tissu associatif et la municipalité. Car à ce propos, de nombreux discours de responsables associatifs indiquent une insuffisante communication de la municipalité sur les choix politiques comme sur leurs modalités de mise en œuvre.

*« La politique sportive en elle-même, moi ce que je*

*trouve dommage, c'est que ça fait 15 ans que je suis au club [...] et franchement on en entend pas beaucoup parler de la politique sportive générale. Tiens bah cette année en sport il s'est passé ça ou on voudrait qu'il se passe ça. Quelles sont vos attentes en tant qu'association ? »* (Représentant associatif)

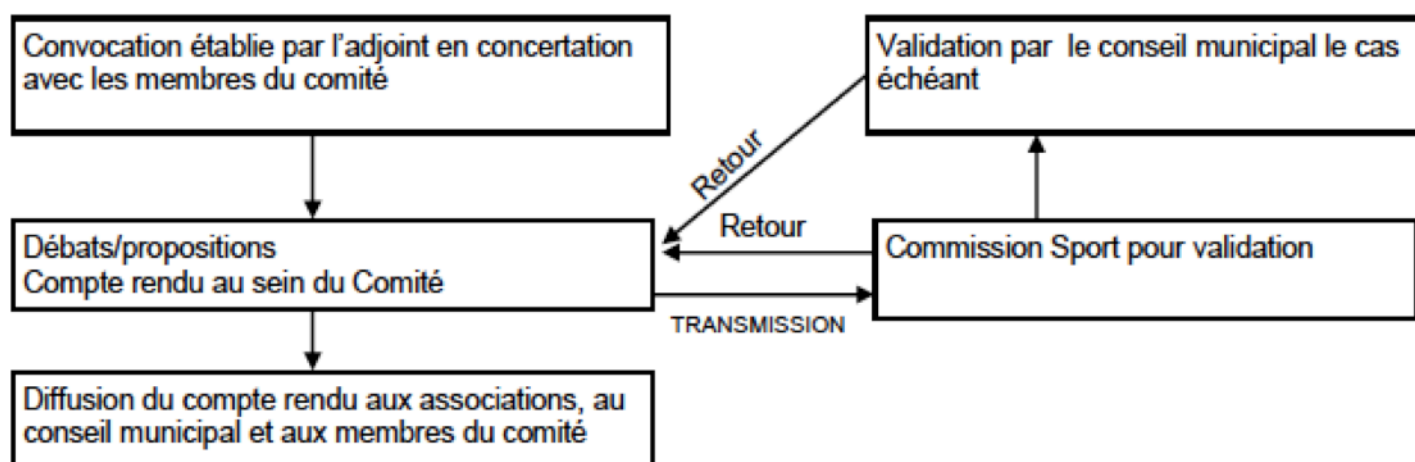
Evidemment, il ne s'agit en aucun cas de rendre compte de cette perception très partagée pour relayer une critique visant les élus actuels. Bien souvent, nos interlocuteurs précisent qu'ils ne sont pas en mesure d'estimer leur travail à ce jour puisqu'ils ne sont à l'œuvre que depuis une année. En revanche, il s'agit bien de comprendre les effets de cette faible communication sur le fonctionnement sportif de la ville, au-delà même de ses conséquences sur le niveau d'appréciation du travail politique.

Nous avons pu constater que la difficile lisibilité des principes politiques définis par les élus en matière de sport et de la gouvernance déployée au service de ces principes, produit non seulement l'impression de ne pas être considérés chez les responsables associatifs, mais également des tensions entre les associations elles-mêmes.

*« Quand on voit la voile, sur 129 000 euros de subventions, il y a en a 77 000 à la voile ! »*  
(Représentant associatif)

*« En fait, il y a un peu un regard, on l'entend quand même dans la rue, c'est des bruits de couloir comme ça, sur l'ASN comme quoi on nous verse plein de subventions et comme les gens ne sont pas forcément au courant de ce qu'il y a en face, ils*

### Mode de fonctionnement du comité



*pensent qu'on en a beaucoup trop. Ils se rendent pas compte de ce que c'est que de faire fonctionner une école de voile sur 12 mois* » (Représentant associatif).

*« Je ne sais pas s'il y avait vraiment une politique sportive. Je pense que c'est un survol. Bon, ils sont contents hein, il y a quand même beaucoup de choses. Je prends l'exemple de la piscine, pourquoi elle n'est pas municipale ? »* (Représentant associatif).

*« Lui il gagne de l'argent en faisant ses cours et puis la mairie il faut qu'elle change le matériel non mais c'est quoi ça ! C'est pas très clair »* (Responsable d'association).

L'opacité produit inévitablement des incompréhensions voire des interprétations erronées. Dès lors que les différents niveaux de soutien ne sont pas justifiés par les décideurs, ils demeurent incompréhensibles et injustifiés et par conséquent critiquables et imputables à des formes de privilèges injustement accordés. Pour preuve, plusieurs représentants associatifs siégeant au CCVS ont reconnu avoir changé d'avis assez nettement sur le soutien accordé à l'ASNQ compte tenu du travail réalisé auprès des écoles, des coûts relatifs au matériel nautique et plus techniquement du paiement versé directement à la mairie de la

prestation aux écoles, après que le Président ait eu l'occasion de présenter l'activité de son association.

L'explicitation a donc désamorcé les tensions latentes concernant cette association mais il a fallu que son président en saisisse l'occasion. Celle-ci ne s'est présentée que parce que l'association en question est l'une des 8 associations représentées dans le CCVS. Les occasions sont plus rares voire inexistantes pour un certain nombre d'associations qui n'ont pas pu faire élire l'un de leurs membres. De surcroît, rappelons que celles qui sont au CCVS sont précisément celles qui sont déjà bien connectées au cœur du tissu associatif quiberonnais. Il conviendrait donc de mettre en œuvre une forme de transparence politique qui consisterait à justifier les choix politique en termes de soutien.

*« On nous soutient mais on n'a pas l'impression d'être soutenus. C'est à dire que les subventions tombent mais on entend souvent, ils font rien, ils sont sur leur zodiac toute la journée etc. Et je trouve qu'on n'est pas très défendu à ce niveau là. Je trouve qu'ils devraient taper du poing sur la table et s'ils nous donnent tant assumer leur choix. C'est de la communication. C'est dire que l'ASNQ c'est un caractère social, c'est des salariés qui se déplacent tous les dimanches en compétition pour amener des*

*petits de 8 ans ... » (Représentant associatif)*

*« C'est très opaque. Personnellement je ne comprends pas bien les modalités d'attribution des subventions voilà. Aujourd'hui je sais combien je vais avoir l'année prochaine parce que j'ai lu le compte rendu du dernier conseil municipal. Voilà. Sans autre retours, rien. Par exemple cette année j'avais demandé 300 euros pour pouvoir développer le club acheter du matériel pédagogique et faire de la formation etc. et je n'ai eu que 100 euros mais je ne sais pas pourquoi. Aujourd'hui je n'identifie pas un interlocuteur non. » (Représentant associatif)*

Un tel dialogue avec les associations, dépassant la seule information comptable portant sur la prochaine subvention, permettrait de désamorcer en partie les tensions et critiques. Or, il nous semble que le CCVS pourrait être un relais utile à cet égard.

Malgré tout, il faut compter parmi les points positifs, qu'une partie considérable du réseau associatif sportif s'active aisément sous la forme d'entraides telles que des prêts de matériel ou des échanges de bénévoles. La richesse de ce tissu s'explique d'une part par le fort degré d'interconnaissance entre les membres des associations mais aussi par leur disposition d'esprit à s'aider mutuellement. C'est incontestablement l'un des points forts principaux du sport à Quiberon. Néanmoins sa qualité présente le risque de se muer en défaut. Car si ce réseau est animé par la force d'entreprise et la solidarité de certains de ses membres, rien ne garantit qu'il perdure lorsque ces personnes cesseront de s'investir pour des raisons personnelles. Il conviendrait par conséquent de faire en sorte que ce réseau informel perdure au-delà de ses animateurs. Par ailleurs, si l'on peut attendre que ces personnes transmettent le flambeau comme cela semble se produire depuis plusieurs décennies maintenant, il n'en reste pas moins que certaines associations ne

participe pas à ce réseau local. Ceci est d'autant plus regrettable que ce sont logiquement les plus grosses structures qui animent ce réseau puisqu'elles disposent de moyens à échanger alors que les plus petites en éprouvent le besoin.

Cela produit finalement deux ordres de discours bien distincts sur les relations qui caractérisent le tissu associatif sportif. Les premiers y sont fortement connectés et se satisfont du réseau d'entraide qu'il constitue quand les seconds regrettent leurs difficultés à trouver des bénévoles par exemple ou à échanger du matériel sportif.

*« On a d'excellentes relations avec les autres associations puisqu'il n'y a aucune concurrence. On estime que si on peut aider les autres et bien on les aidera. Au niveau du matériel, par exemple, on en prête pour le triathlon, le Yacht club de Quiberon, là dernièrement il y a une association de nage qui s'est monté et qui va faire un gros événement cet été en Août. Ces associations là, elles ne fonctionnent pas à l'année donc elles ont pas le même matériel que nous. Donc on les aide. » (Représentant associatif)*

*« J'essaie de participer au triathlon aussi pour aider et comme ça je prêche un peu pour ma paroisse aussi. Faire du bouche à oreille. » (Représentant d'associatif)*

*« On ne peut pas dire qu'il y ait eu de concertation ou de véritable osmose entre les clubs, et ça je trouve que c'est dommage. Les associations pourraient s'apporter des choses mais actuellement c'est cloisonné, c'est étanche, ça ne passe pas. » (Représentant associatif)*

*« Il y a quelque chose qui est capital dans une association, c'est le bénévolat. Globalement ici, les associations ne se donnent pas un coup de main pour un événement ou quoi que se soit » (Représentant associatif)*

Si la mutualisation du matériel, des bénévoles voire des encadrants relève de la responsabilité propre

des associations, la municipalité pourrait participer au bon fonctionnement et à l'extension de ce réseau vers les associations les moins en vue. En l'occurrence, la maison des associations se présente clairement comme une opportunité à cet effet. Pour le moment, rares sont les responsables associatifs qui en perçoivent l'utilité. Mais le CCVS pourrait s'y implanter en établissant un répertoire des associations comportant les contacts utiles, un lieu de stockage du petit matériel associé à un fichier d'emprunt ou encore un fichier des bénévoles facilitant l'entraide. De nombreux outils similaires peuvent être envisagés dans cette maison des associations qui, par ailleurs, pourra permettre d'activer ou de renforcer les liens du CCVS avec l'ensemble des acteurs de la vie associative sportive.

### Externe

Pour expliquer leurs difficultés, certains responsables associatifs avancent la situation géographique de Quiberon et l'impression d'éloignement qu'ils éprouvent. Or, s'il faut reconnaître que les limites de la communication géographique sont réelles, elles peuvent être en partie dépassées par une communication externe qui consisterait à faire valoir le dynamisme quiberonnais en matière de sport.

*« Alors, quand tu vas dans les bureaux là-bas, à la mairie ils voient dès qu'il y a quelque chose. Puis les gens sont dessus, et ils disent ah bah tiens on a vu euh ... Ils voient tout. Tandis que là bah, ... que fait la boule ? !! »* (Représentant associatif)

Il faut en effet reconnaître que les pages consacrées au sport sur le site de la ville pourraient être plus fournies si l'on faisait apparaître l'actualité sportive locale. Certaines associations le font particulièrement bien sur leur propre site internet (ASNQ, badminton par exemple) mais toutes ne disposent pas des ressources humaines et techniques pour le faire. Par ailleurs, la dispersion

des informations sur les sites particuliers ne permet pas de faire valoir le dynamisme du sport quiberonnais dans son ensemble et à sa juste valeur.

Enfin, cette information pourrait ne pas se cantonner aux résultats mais s'étendre aux animations et dispositifs sportifs. Ceci implique naturellement une remontée des informations vers le service communication qui pourrait, à nouveau, être facilitée par le truchement de maison des associations. Un fichier y pourrait être mis à disposition afin que les responsables associatifs inscrivent leur actualité sportive. Celui-ci pourrait être transmis de façon hebdomadaire au service communication dans le but de faire apparaître le contenu sur le site.