

## Développement d'une offre touristique et contractualisation avec les collectivités

### L'exemple de l'association Aventures Dordogne Nature (Corrèze)

**EN SYNTHÈSE** Aventures Dordogne Nature (ADN) a souhaité se saisir d'un environnement naturel propice aux activités touristiques pour développer des prestations contribuant à financer le club multisports. ADN est progressivement devenu un acteur incontournable du développement touristique de son territoire. Par ailleurs, en proposant une offre en direction des scolaires et centres de loisirs, il est aujourd'hui également reconnu sur le plan de l'animation socio-éducative. Les partenariats noués avec plusieurs collectivités dans le cadre de Délégation de Service Public (DSP)<sup>1</sup> ont multiplié les moyens d'action du club. Son modèle économique est devenu performant et a permis de pérenniser plusieurs emplois créés dans le cadre de dispositifs d'aide à l'emploi.

#### SITUATION EN 2012

- 17 salariés : 16 ETP et 1 tiers temps, dont 7 emplois aidés,
- budget atteignant 920 000 € en 2011.

#### PRINCIPAUX LEVIERS MOBILISÉS POUR PARVENIR À CETTE ÉVOLUTION

- Création d'activités / diversification des publics,
- Combinaison des modes de contractualisation.

#### SITUATION AVANT LA CRÉATION DE L'EMPLOI AIDÉ (2006)

- moins de 10 salariés.

<sup>1</sup> La Délégation de Service Public (DSP) est un contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service » (CGCT, art. 1411-1).

# LE CONTEXTE DE MOBILISATION DU DISPOSITIF D'AIDE À L'EMPLOI

## LA STRUCTURE PORTEUSE DU PROJET ET DE L'EMPLOI

L'association **Aventures Dordogne Nature (ADN)** a été créée en 2002. C'est un club multisports qui dispose d'un agrément Jeunesse et Sports et d'un agrément de tourisme obtenu auprès de la préfecture. Différentes sections cohabitent et sont affiliées aux fédérations correspondantes : Canoë-Kayak, Cyclotourisme, Escalade, Course d'orientation, Ski Alpin, Randonnée Pédestre, Vol Libre et Pêche à la mouche. En 2002, le fonctionnement d'ADN s'articule autour de la gestion des 8 sections (elles n'ont pas d'autonomie financière et juridique) et l'encadrement des licenciés.

## LES POSTES CRÉÉS

La structure a créé plusieurs postes pour faire face à un développement rapide de son activité :

- **Poste d'animateur « plein air »**

SA MISSION :

> encadrement de toutes les activités de plein air proposées par la structure.

- **Poste de moniteur « canoë-kayak »**

SES MISSIONS :

> encadrement de la pratique du canoë-kayak en club et des groupes loisirs/tourisme,

> coordination et développement de la section canoë-kayak dont toute la partie locative,

> responsable de l'entretien du matériel.

- **Poste d'animateur polyvalent Accueil de Loisirs Sans Hébergement et Centre de vacances et de Loisirs (ALSH - CVL)**

SES MISSIONS :

> responsable des activités d'accueil de loisirs (ALSH et CVL),

> mise en place de projets de développement,

> recherche de partenariats/financements.

## LE PROFIL RECHERCHÉ

Pour le poste d'animateur « plein air » :

Personne disposant d'un **Brevet d'État d'Éducateur Sportif « canoë-kayak »**

Pour le poste de moniteur « canoë-kayak » :

Personne disposant d'un **Brevet d'État d'Éducateur Sportif « canoë-kayak »**

Pour le poste d'animateur ALSH – CVL :

Personne disposant d'un **BAFA** (Brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur) et **BAFD** (Brevet d'aptitude aux fonctions de directeur).

## LE DISPOSITIF D'AIDE À L'EMPLOI MOBILISÉ

> 2005-2010 : dispositif du Conseil Régional Aquitaine

« **Emplois Associatifs** » (poste d'animateur « plein air »)

> 2006-2011 : dispositif du Conseil Régional Aquitaine

« **Emplois Associatifs** » (poste de moniteur « canoë-kayak »)

> 2010-2012 : dispositif national **CUI-CAE**

(poste d'animateur ALSH – CVL)

# LA CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS POUR LA PÉRENNISATION DE L'EMPLOI AIDÉ

---

2002

## **VOLONTÉ DE SE SAISIR D'UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE POUR DÉVELOPPER LE CLUB MULTISPORTS**

Les dirigeants associatifs décident de développer un **volet d'activités sportives touristiques**, génératrices de ressources propres, afin d'équilibrer le budget du club dont les seules recettes sont celles issues des cotisations.

---

2005 -2010

## **CRÉATION D'UN EMPLOI D'ANIMATEUR « PLEIN AIR » AIDÉ DANS LE CADRE DU DISPOSITIF RÉGIONAL « EMPLOI ASSOCIATIF »**

Le projet de développement porté par le salarié concerne l'activité « gabares »<sup>2</sup>, embarcations emblématiques du patrimoine Corrèzien. Ce projet est apparu comme très porteur en termes de retombées pour l'association (ressources financières, connaissance et visibilité d'ADN) et pour le territoire (valorisation du patrimoine naturel).

Le salarié a développé différents **produits touristiques**. On peut citer par exemple les « balades gourmandes » avec pique-nique du terroir, « contes et légendes en apéro », mais aussi différentes formules de réservation d'embarcations (libre, à la ½ journée, etc.). Des **partenariats sont montés** avec les offices du tourisme et les hébergements touristiques notamment, afin de communiquer largement sur cette activité. En lien avec le développement de ces prestations, le salarié a suivi une formation de pilote pour naviguer en gabares avec des passagers.

Par ailleurs, alors que l'association était propriétaire des gabares, elle en devient délégataire. Les gabares sont rachetées par les communes. Le club en a simplement la gestion. Cette démarche a permis de limiter les frais d'entretien. La délégation de service public porte sur une durée de 5 ans et favorise donc la capacité de l'association à se projeter dans le temps.

A l'issue du dispositif d'aide à l'emploi, les recettes générées par cette activité ont permis à l'association de pérenniser l'emploi. En 2011, cette activité enregistre plus de 15 000 entrées et représente environ 85 000 € de recettes.

---

2006 -2011

## **CRÉATION D'UN EMPLOI D'ANIMATEUR « PLEIN AIR » AIDÉ DANS LE CADRE DU DISPOSITIF RÉGIONAL « EMPLOI ASSOCIATIF »**

A la création du poste de moniteur de « canoë-kayak », des objectifs ont été fixés en vue de pérenniser l'emploi :

- > la hausse du nombre de licenciés au sein du club,
  - > le développement de l'activité locative et d'encadrement sur des dimensions plus touristiques et de loisirs (publics visés : écoles, centres de loisirs, touristes, population locale sur une activité récréative), les dirigeants associatifs décident de développer un volet d'activités sportives touristiques, génératrices de ressources propres, afin d'équilibrer le budget du club dont les seules recettes sont celles issues des cotisations.
- 

<sup>2</sup> Gabares : bateaux fluviaux de différents bassins de la façade atlantique. Plusieurs gabares ont été reconstituées ces dernières années, à des fins touristiques.

2010-2012



## RÉALISATION D'UNE MISSION DE SERVICE CIVIQUE SUR UNE DURÉE DE 9 MOIS PUIS RECRUTEMENT DU VOLONTAIRE SUR UN CONTRAT CUI-CAE D'UNE DURÉE DE 9 MOIS.

Ce volontaire avait pour mission de gérer les 3 Accueils de Loisirs Sans Hébergement et Centres de vacances et de Loisirs dont ADN est gestionnaire depuis 2005 dans le cadre d'une DSP. Après sa mission de Service Civique, le volontaire est recruté dans le cadre du dispositif national d'aide à l'emploi CUI-CAE. A l'issue de cette aide, l'association a demandé un renouvellement qui a été accepté. Le contrat va arriver à échéance fin 2012. ADN pense être en capacité de pérenniser ce poste grâce aux recettes générées dans le cadre de cette activité.

### Les perspectives envisagées

L'association a connu « une crise de croissance » du fait d'un développement « trop rapide ». L'association a ressenti le besoin d'être accompagnée afin de renforcer sa structuration. Elle a fait appel au Dispositif Local d'Accompagnement<sup>3</sup>. Le projet associatif va être remis à plat afin d'identifier à la fois les opportunités mais aussi les risques liés au développement de l'association. L'objectif sera de conserver la maîtrise et la cohérence du projet associatif.

## LES CONDITIONS POUR TRANSPOSER CETTE EXPÉRIENCE



### LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE

#### UNE GESTION EFFICACE DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FONCTION EMPLOYEUR

➤ **Une grande importance a été accordée à la phase de recrutement :**

- **Réflexion sur le recrutement en amont :** identification des besoins en termes de compétences par rapport aux orientations du projet associatif (travail autour d'une fiche de poste, d'un référentiel de compétences, etc.)
- **Sélection rigoureuse du salarié :** exigence au regard de ce qui est attendu et des conditions de travail du salarié (recherche d'un profil polyvalent, ayant un degré d'autonomie et d'adaptabilité élevé ainsi que le sens des responsabilités).

➤ **Un soutien à la montée en compétences des salariés en emplois aidés.** Ils ont été responsabilisés en tant que porteurs de projet. Par ailleurs, au moment du recrutement, un parcours de formation individualisé a été formalisé. La structure dispose d'un plan de formation. La formation et/ou la responsabilisation sur le montage de projets de développement représente une source de motivation et des perspectives intéressantes en termes d'évolutions professionnelles pour les salariés.



### LES FACTEURS FRAGILISANTS / LES ÉCUEILS À ÉVITER

#### UNE GESTION QUI N'ARRIVE PAS À S'ADAPTER AU DÉVELOPPEMENT RAPIDE DES ACTIVITÉS

Face à un développement important de l'activité (hausse du budget et du nombre de salariés, diversification et complexification des modes de contractualisation, etc.), l'association a dû réinterroger :

- les compétences disponibles en interne, notamment concernant la gestion financière. Il est en effet important de **développer les compétences** et les **outils de pilotage** afin de conserver une bonne lisibilité de sa situation financière et continuer de pouvoir anticiper et/ou ajuster le fonctionnement de l'activité.
- le **mode de gouvernance**. Est-il toujours adapté pour faire face aux nouvelles responsabilités, tâches et activités ? Dans le cas d'ADN, une restructuration interne a eu lieu afin d'assurer une bonne gestion de l'activité : mise en place d'une équipe de direction composée d'un directeur général, d'un adjoint administratif et financier et de personnes responsables pour les différents secteurs d'activité.

<sup>3</sup> Le Dispositif local d'accompagnement (DLA) a vocation à aider les associations employeurs, structures d'insertion et autres entreprises d'utilité sociale créatrices d'emploi dans leur démarche de consolidation et de développement. Répartis sur tout le territoire, les chargés de mission DLA réalisent un diagnostic de ces structures et leur proposent des prestations de conseils, gratuits effectués par des professionnels, adaptées à leurs besoins.



## LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE

### LE DÉVELOPPEMENT D'UNE EXPERTISE EN TERMES DE MONTAGE ET DE GESTION DE PROJETS

Chaque projet s'est appuyé sur une analyse prenant en compte :

- les grandes tendances et les leviers de développement possibles au regard des caractéristiques sociales et environnementales du territoire,
- les attentes et les besoins des différents types de publics touchés,
- les acteurs intervenant sur ce champ et les possibilités d'articulation des différentes actions,
- les éléments qui pourraient impacter le projet (réglementation, législation, etc.),
- **la saisonnalité marquée de l'activité.**

Concernant plus spécifiquement la problématique liée à la saisonnalité, la structure a réussi à diversifier ses activités et les publics visés en développant par exemple des partenariats pour des prestations hors saison estivale (travail avec les scolaires sur des cycles pédagogiques longs au cours de l'année scolaire, avec les centres de loisir sur les périodes scolaires, etc.). Cette orientation lui permet de :

- pallier les périodes de faible activité et surcharge en équilibrant mieux le temps de travail des salariés,
- diversifier ses sources de financement (facteur sécurisant, réduction de la dépendance à une seule source).

### LA COMBINAISON DE DIFFÉRENTS MODES DE CONTRACTUALISATION AVEC PLUSIEURS COLLECTIVITÉS

La contractualisation d'ADN avec plusieurs collectivités dans le cadre de la DSP témoigne d'un investissement fort de la structure sur son territoire et de relations de confiance avec les collectivités en question.

La combinaison de différents modes de contractualisation (DSP et subventions de fonctionnement dans le cadre de **conventions pluriannuelles** de 2 à 5 ans) permet à la structure de **se projeter à moyen-long terme**, en réduisant les risques liés aux partenariats. Par ailleurs, le fait de **contractualiser avec plusieurs collectivités permet de sécuriser l'activité**. En effet, il convient d'éviter dans la mesure du possible une polarisation des sources de financement autour d'une seule DSP pour réduire une dépendance en un nombre trop limité de partenaires.

## VOTRE CONTACT POUR EN SAVOIR PLUS



**Louis DEBRET**

Directeur de l'association Aventures Dordogne Nature

Mail : [contact@adndordogne.org](mailto:contact@adndordogne.org)

AVEC LA PARTICIPATION DE



Maison du sport français  
1, avenue Pierre de Coubertin - 75640 Paris Cedex 13  
Tél. : 01 40 78 28 00 - Fax : 01 40 78 28 72  
[cnar-sport.franceolympique.com](http://cnar-sport.franceolympique.com)

ÉDITION 2012

AVEC LE SOUTIEN DE



Le Cnar est cofinancé par l'Union européenne.  
L'Europe s'engage en France avec le Fonds social européen

