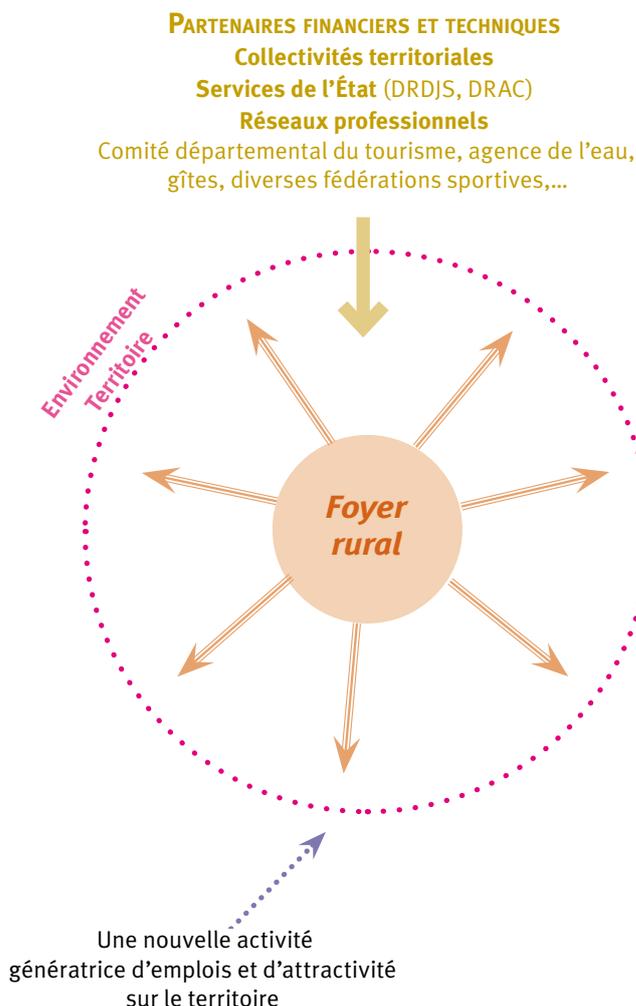
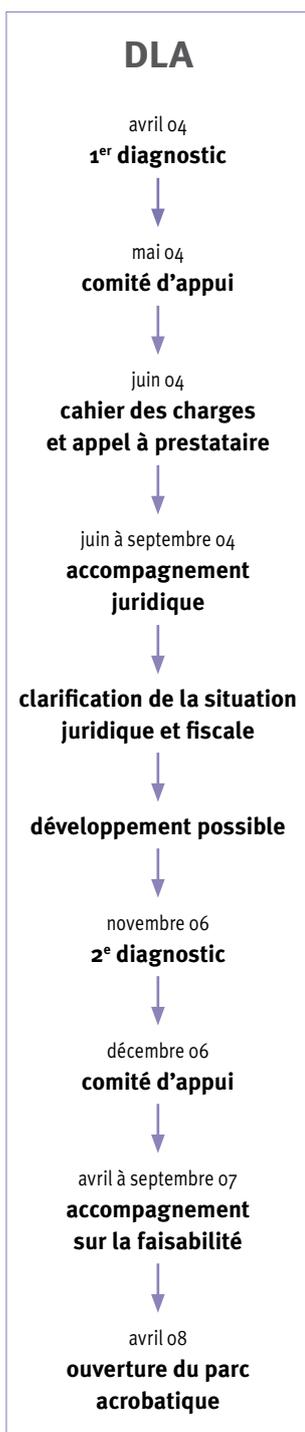


*L'utilité sociale a de la ressource*

### Données chiffrées DLA

97 accompagnements DLA sur le secteur sport-tourisme-loisirs,  
17 sur le secteur du développement local,  
53 sur le secteur famille en Basse-Normandie.  
8 accompagnements DLA sur le territoire ayant concerné 57 emplois.



### Caractéristiques du territoire

Un milieu rural préservé propice au tourisme par ses rivières et espaces naturels. Pont-d'Ouille est la « capitale normande du canoë-kayak ».

### L'association

#### Les activités

Les activités évoluent en fonction des besoins formulés par les bénéficiaires.

- Loisirs : canoë-kayak, VTT, escalad'arbres, escalade, tir à l'arc, tennis, randonnées, raid nature, gymnastique, danse...

- Animation et aide aux écoles (contrat éducatif local).

- Hébergement de groupes (gîtes, halte-randonneur, camping) représentant 272 places et petite restauration.

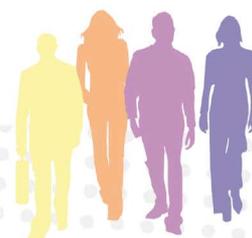
#### Les modes de financement

- Vente de prestations et de services : 80%.
- Subventions : 20%.

#### Les projets en cours

Le développement économique souhaité est en place grâce à l'accompagnement DLA. Comme il est encore fragile, l'intention de l'association est de consolider et de stabiliser avant d'envisager de nouveaux projets (mutualiser des moyens avec d'autres structures, par exemple).

Cette monographie a été réalisée à partir d'entretiens avec :  
- Patrice Volard, directeur du foyer rural  
- Vincent Tournillon, chargé de mission DLA du Calvados (Calvados Création)



*L'utilité sociale a de la ressource*

### CONTEXTE

- Une association d'animation locale
- Un soutien fort des collectivités territoriales
- Un projet de développement économique

### CONTRIBUTION DU DLA

- Des outils et des préconisations juridiques et comptables
- Rendre possible l'engagement d'un projet de développement économique
- Des méthodes, de l'analyse, un plan d'action, des tableaux de bord

### IMPACT

- La mise en place d'une activité utile à l'attractivité du territoire
- Un renforcement de l'autofinancement et la pérennisation de la structure
- Des emplois créés

**P**our consolider ses actions et ses emplois, l'association a envisagé un projet de développement ambitieux avec une prise de risque financière et organisationnelle. Grâce à l'accompagnement DLA, elle a pu franchir le pas avec plus d'assurance.

### LA STRUCTURE BÉNÉFICIAIRE DU DLA

#### Son parcours

En mars 1982, des habitants de Pont-d'Ouilly créent ce foyer rural avec le soutien de la municipalité qui construit et met à disposition des équipements. C'est une base de loisirs à destination de la jeunesse locale, avec des activités extra-scolaires pour les écoles (dans le cadre d'un contrat éducatif local). À l'écoute des besoins de la population, l'association diversifie ses activités, se positionne sur le secteur touristique et s'implique ainsi pleinement dans le développement local.

#### Ses intentions

- Les activités de loisirs sont des outils au service d'un projet éducatif pour contribuer à lutter contre la délinquance et former des citoyens autonomes et responsables.
- L'association participe au développement local et à l'attractivité du territoire en offrant des structures d'hébergement et des activités sportives.

### L'ACCOMPAGNEMENT DLA : UN PROCESSUS

#### Les besoins de la structure

Être accompagnée dans sa prise de risque (fiscal, juridique, économique) et la vision de son développement.

1. Clarification de son positionnement juridique et fiscal.
2. Réflexion et mise en place d'un projet ambitieux de développement touristique pour assurer un auto-financement et consolider les emplois (création d'un parc acrobatique en hauteur). C'est un pari important car l'association a investi ses fonds propres et contracté un emprunt avec l'objectif de générer un chiffre d'affaires équivalent à 20% de ses ressources totales dès la première année.

Le développement touristique est utile tant au développement local qu'à la pérennité de l'association. Mais ce type d'activités, dont la nature est commerciale, pose la question de la fiscalité et de l'adéquation du statut.

#### Secteurs

Animations-loisirs  
Développement local rural

#### Territoire

Pont-d'Ouilly (Pays de Falaise, Calvados)  
La Roche-d'Oëtre (Suisse Normande, Orne)

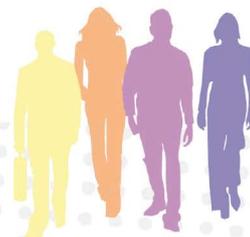
#### Mots clefs

Animation sportive  
Éducation populaire  
Lien social  
Développement économique

Porté par



Avec le soutien de



## Réseaux

Ligue de l'enseignement du Calvados  
UFOLEP  
Comités sportifs et comité départemental du tourisme  
Gîtes de France

## Public

La population locale et principalement les jeunes (400 adhérents)  
Des touristes (20 000 personnes/an)

## Nombre de bénévoles

Comité directeur de 15 bénévoles.  
400 adhérents.

## Nombre de salariés

**30 emplois**

**dont 8 à temps plein.**

Certains postes sont des contrats aidés car ils sont un support pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes sur le territoire.

## Comment a été connu le DLA

DRDJS  
Animation emploi 14  
Salons  
CCI direction tourisme

## Porteur de la demande

Le directeur-fondateur.

## Implication de la structure

Les bénévoles se sont peu impliqués dans l'accompagnement qui était très technique. Ceci étant, le conseil d'administration s'est tenu régulièrement au courant de l'évolution du projet.

## L'accompagnement préconisé

Le DLA est sollicité pour apporter une solution juridique et fiscale en cohérence avec la culture associative.

Une fois ce travail effectué et la situation clarifiée, il est devenu envisageable de considérer un projet de développement de plus grande envergure. L'association mène alors une étude locale sur la demande, le choix d'un site, la mise en place de partenariat, le choix d'activités, les ressources humaines, les moyens techniques et le plan de financement.

Mais, compte tenu de la teneur du projet et de la prise de risque pour l'association, un autre accompagnement DLA est demandé en complément pour vérifier la faisabilité économique et organisationnelle.

## Ce que les acteurs concernés disent du DLA

Phase diagnostic réalisé par le chargé de mission DLA

- Le problème a été bien cerné malgré la complexité de la situation.
- Le diagnostic a apporté un regard extérieur pertinent.
- De la rapidité, de la réactivité, de la souplesse et des compétences mobilisées.

Phase accompagnement par le prestataire

- Une capacité à s'adapter à la situation.
- Les besoins de l'association ont été écoutés et l'accompagnement s'est ajusté.
- Le prestataire a émis des pistes de solutions sans faire « à la place de », a apporté des éléments de méthode dans la réflexion et la réalisation de tableaux de bord, a transmis un savoir-faire.
- Des relations de confiance ont été instaurées.
- Un fort engagement des prestataires et une grande disponibilité (le temps de travail a dépassé ce qui était prévu).
- Une implication de la structure très importante, ce qui a favorisé la réussite du projet

(travail sur le fond, appropriation des résultats et des préconisations...).

- Un premier prestataire de proximité (connaissant déjà la structure) s'est investi en fonction des besoins. Un deuxième prestataire, plus éloigné, choisi pour ses compétences spécifiques sur ce type de projet, a organisé le temps d'accompagnement sur des journées entières de travail intense et s'est rendu disponible par mail et par téléphone.

**S**ans le DLA, l'association aurait connu des difficultés qui pouvaient la mettre en péril.

Phase suivi par le chargé de mission DLA

- Un suivi réel avec une prise en compte de l'évolution des besoins.
- Un plan d'accompagnement cohérent.

**L'**accompagnement se déroule en lien étroit avec le chargé de mission DLA.

*“Nous sommes devenus des ambassadeurs du DLA”.*

*Directeur de l'association*

## LES RÉSULTATS CONSTATÉS

### 1<sup>er</sup> accompagnement

- La solution choisie (sectorisation comptable des activités plutôt que la création d'une structure commerciale distincte) était adaptée aux besoins (pérennisation par la mutualisation des bénéfices) et aux contraintes (clarification fiscale).
- Ce premier travail a donné une assise à l'association, qui a pu envisager son développement économique.

**L'**accompagnement DLA s'est centré sur le développement d'activités économiques en cohérence avec le projet associatif. Il a ainsi permis la consolidation et la création d'emplois.

### 2<sup>e</sup> accompagnement

- Une clarification de l'ensemble du système a précisé les paramètres économiques et commerciaux ainsi que l'organisation interne, la vie associative et la vie d'équipe
- Une crédibilité accrue a facilité la recherche de financement.
- Le projet a abouti de manière fidèle aux prévisions et porte des fruits dès la première année (8 emplois, 11 000 clients, 170 000 euros de chiffre d'affaires).
- Les emplois se pérennisent par le développement économique et par le partenariat renforcé avec les collectivités territoriales.
- La création d'un poste plein temps et de 7 postes saisonniers.

**L'**accompagnement DLA a été optimisé par la présence d'un stagiaire qui a conduit le projet en bénéficiant du pilotage, de l'analyse et de l'apport de méthode par le prestataire. Il a pu ainsi créer son propre emploi de manière sécurisée lors de l'aboutissement du projet.

*“Le foyer rural est reconnu comme étant un pôle d'attraction touristique important pour le territoire”.*

*Directeur de l'association*

### Modalités

**Le DLA est conçu selon un plan d'accompagnement sur des périodes distinctes.**

- mission de 4 jours en 2004

#### **OBJET :**

Conseil pour aider au choix de la forme juridique appropriée au mixage d'activités commerciales et associatives et formaliser les conventions avec la mairie.

#### **DÉROULEMENT :**

Analyse de la situation puis intervention technique sur la comptabilité avec des propositions de préconisations à mettre en place.

- mission de 5 jours en 2006.

#### **OBJET :**

Étude de faisabilité sur le développement d'une nouvelle activité de loisirs : conditions de viabilité économique du projet, constitution d'un plan de financement à 3 ans, définition d'une politique tarifaire adaptée, réflexion sur les incidences organisationnelles, accompagnement dans cette évolution.

#### **DÉROULEMENT :**

Un état des lieux, une fiche produit, des points de vigilance, des tableaux de bord, des prévisions financières, un plan d'action, des préconisations ont été élaborés au cours de l'accompagnement.

### Impacts territoire

- Renforcement de l'offre touristique favorisant l'attractivité du territoire.
- 20 000 personnes fréquentent le foyer rural.
- Création et consolidation d'emplois locaux.

