

Centre équestre de Bozouls

Formation en appui au développement

Rapport établi
à l'occasion de la
formation financée
par l'ADEFPAT

Gérard LANOYE
janvier 2006

Centre équestre de Bozouls

Formation en appui au développement

Table des matières

1. Finalités et Objectifs.....	4
1.1. Les finalités.....	4
1.2. Les objectifs à court terme.....	4
2. Les ressources de l'association.....	7
2.1. Métiers, marchés, concurrence.....	7
2.2. Points forts, points faibles.....	7
3. Stratégie de développement.....	9
3.1. Satisfaction des clients dans la rentabilité.....	9
3.2. Cavalerie polyvalente et de haut niveau.....	12
3.3. Continuité de l'équipe des bénévoles et salariés du centre équestre.....	13
3.4. Stade équestre.....	16
3.5. Autres actions ou orientations.....	17
4. Conclusion.....	18
Annexes.....	19

Le centre équestre de Bozouls est le centre équestre du nord de l'Aveyron. Il est également le centre équestre associatif du département.

A l'origine, c'est essentiellement un club de propriétaires de chevaux avec une orientation sportive, c'est-à-dire de participation à des concours hippiques.

Il est installé dans des locaux mis à disposition par la commune, qui a fait des investissements notamment dans un manège couvert pour chevaux et un pour poneys.

Les activités proposées aux adhérents sont variées : en plus des leçons pour adultes et enfants, le centre équestre de Bozouls organise des stages pendant les vacances. Le week-end, les adhérents ont la possibilité de participer à des concours équestres et à des manifestations. Il organise ses propres manifestations. Les propriétaires peuvent y mettre leurs chevaux en pension. L'été, les touristes peuvent faire des ballades. Le centre équestre de Bozouls fait également des prestations pour l'ADALPA.

Les travaux réalisés ont permis la mise en place d'un Pony Club qui contribue fortement au développement de l'association. Au début de l'intervention le centre équestre de Bozouls employait 2 moniteurs et un palefrenier. Un des moniteurs est en emploi jeune, le palefrenier en contrat CIE.

Le risque de perdre les prestations pour l'ADALPA et la perspective de la fin des aides pour l'emploi jeune et le CIE ont conduit les responsables à penser qu'il fallait faire quelque chose pour assurer l'équilibre économique de l'association. Une intervention de formation-développement, financée par l'ADEFPAT, a paru adaptée aux besoins.

Par ailleurs, le conseil d'administration venait d'être profondément renouvelé. Il était nécessaire qu'il trouve ses marques dans le fonctionnement et par rapport aux salariés.

1. FINALITÉS ET OBJECTIFS.

1.1. LES FINALITÉS.

Les finalités qui se dégagent de la formation peuvent être exprimées comme suit :

- enseigner efficacement une équitation respectueuse des chevaux et simple ;
- rendre l'équitation accessible au plus grand nombre, notamment par les tarifs des prestations ;
- être le centre équestre du nord de l'Aveyron ;
- être le centre équestre associatif du département de l'Aveyron ;
- être acteur, influencer la politique équestre du département.

Cette formulation est la mienne en tant que formateur. Il peut être utile que l'association les discute, fasse sa propre formulation. Le centre équestre a peut-être envie que soit mis en évidence l'effet éducatif et socialisant de la pratique de l'équitation.

Pour que les finalités jouent leur rôle de mobilisation et de cohésion dans l'action, il est nécessaire que les liens soient faits avec les comportements des personnes qui font vivre le centre équestre de Bozouls : comment traduire concrètement, dans les actes de la vie quotidienne du centre équestre, ces finalités.

Ces finalités sont, dans les faits, très présentes chez les administrateurs et les salariés. C'est une des raisons de la grande cohésion que manifeste l'équipe. Le constat de l'efficacité de la pédagogie utilisée, qu'il est possible de faire lors de manifestations ou de concours, est un objet de fierté. Les discussions pour préparer les décisions ou organiser le quotidien sont souvent l'occasion de réaffirmer tel ou tel principe important pour l'association.

Projet phare.

Le centre équestre de Bozouls a maintenant l'ambition de créer un stade équestre pour y organiser des manifestations équestres et le mettre à disposition d'autres centres équestres. Ce stade pourrait éventuellement servir aussi à d'autres sports.

1.2. LES OBJECTIFS À COURT TERME.

Les événements importants pendant la période de la formation.

Entre le début et la fin de la formation, quelques événements importants ont marqué la vie du centre équestre de Bozouls. Ils sont le témoignage de l'évolution de l'association ou ils ont eu une influence significative sur son évolution.

Départ et remplacement de la monitrice poney.

La cohésion, citée au paragraphe précédent, n'était pas sensible au début de la formation. Pour une part, cela était dû au renouvellement récent du conseil d'administration. Les administrateurs et les salariés ne se connaissaient pas suffisamment bien pour collaborer au fonctionnement du centre, ils n'avaient pas encore eu suffisamment l'occasion de discuter entre eux pour que s'installe une confiance réciproque. La suite a montré que les valeurs importantes pour eux étaient les mêmes.

Ce n'était pas le cas, apparemment, de la monitrice poney présente à l'époque. Elle a démissionné. La monitrice qui l'a remplacée s'est beaucoup mieux intégrée dans l'équipe en grande partie parce qu'elle a les mêmes valeurs et les mêmes objectifs sur l'équitation et son enseignement. Par ailleurs, elle est arrivée avec une expérience d'animation, ce qui correspond bien au profil pour son poste.

Organisation du concours de Saint-Côme d'Olt.

Les responsables de l'association qui organise le concours de Saint-Côme d'Olt ont demandé l'aide du centre équestre de Bozouls, ils ne se sentaient pas en mesure de l'organiser en 2005. Le centre équestre a relevé le défi, malgré le délai court et les risques financiers.

Le concours a été une réussite. La participation a été importante et les cavaliers ont apprécié l'organisation et l'ambiance. Des adhérents se sont impliqués dans l'organisation.

Cette réussite a eu un impact positif sur l'image du centre équestre. Il a reçu de nombreux signes de reconnaissance. Sur le plan financier, les bénéfices donnent à l'association les moyens de faire des investissements.

Les bons résultats de l'été.

L'été s'est mieux passé que d'habitude. L'ADALPA a, comme les années précédentes, fait appel au centre équestre de Bozouls. Surtout, les prestations aux particuliers, touristes ou habitants, ont augmenté. L'implication du moniteur, embauché pour l'été, est la principale raison de ces bons résultats.

Cette réussite est surtout importante en interne, l'association a pu se rendre compte qu'il était possible de développer les prestations pendant la saison touristique.

Augmentation du nombre des adhérents.

La rentrée de la saison 2005-2006 a vu le nombre des adhérents augmenter. Il est probable que la réussite du concours de Saint-Côme d'Olt y est pour quelque chose, mais la qualité des prestations et de l'enseignement y a aussi sa part.

Cela change les priorités, il s'agit maintenant de faire face à une charge de travail accrue.

Les objectifs à court terme à la fin de la formation.

Salariés.

La priorité en ce qui concerne les salariés est de mettre en place une organisation du travail plus efficace, une meilleure gestion de leur temps pour faire face à l'augmentation de la charge de travail tout en ayant des horaires normaux, autrement dit respectant la législation du travail. L'atteinte de cet objectif doit se faire tout en continuant à assurer des prestations de qualité et la satisfaction des adhérents. L'organisation du travail doit aussi permettre de passer plus de temps à la préparation de l'avenir pour, à terme, mieux anticiper les évolutions et adapter plus facilement les produits et le fonctionnement.

Administrateurs et adhérents.

Les principales responsabilités et les tâches qui en découlent sont actuellement réparties sur un petit nombre de personnes. Pour ces dernières, ce n'est pas viable à terme. Il s'agit donc pour elle de déléguer une partie de leurs responsabilités.

En parallèle, il est important d'impliquer un plus grand nombre de bénévoles pour préparer un renouvellement progressif du conseil d'administration dans la continuité de la politique et de la stratégie.

Stade équestre.

Le centre équestre de Bozouls a les moyens de réaliser une première étape dans la réalisation du stade équestre en projet : mettre en place un parcours d'obstacle.

2. LES RESSOURCES DE L'ASSOCIATION.

2.1. MÉTIERS, MARCHÉS, CONCURRENCE.

Les prestations de leçons et stage, les manifestations équestres, les ballades du centre équestre de Bozouls font partie des activités de loisir familiales courantes : le marché est celui du grand public de proximité, la part des enfants et des adolescents est importante dans la clientèle. Le prix ne peut pas être trop élevé pour que l'activité reste accessible à des budgets moyens. Le type de clientèle impose aussi les périodes, jours et heures : pour les plus jeunes, ce ne peut pas être pendant l'école ; pour la plupart des adultes, les prestations doivent se faire en dehors des horaires habituels de travail.

Les prestations du centre équestre de Bozouls sont concurrencées, en partie seulement pour des raisons de proximité géographique, par celles d'autres centres équestres. Elles le sont au moins autant par d'autres activités de loisir : d'autres sports, ou d'autres activités dans des domaines qui peuvent être très différents comme la danse ou la musique par exemple. Toutes ces activités ont la même contrainte de prix des prestations. Le prix va donc jouer un rôle, mais aussi le temps disponible. Le choix des enfants et des adolescents va se faire en faveur de l'activité la plus attractive. Outre l'intérêt intrinsèque de l'activité, l'image, l'agrément de la relation et le groupe comptent beaucoup.

Les conditions du marché grand public sont telles qu'il est très difficile à une entreprise d'équilibrer ses comptes. De ce fait, les collectivités locales interviennent fréquemment pour contribuer au financement de ces activités.

Il existe cependant une clientèle qui dispose de plus de moyens financiers et qui peuvent accepter des tarifs supérieurs. C'est le cas de la plupart des propriétaires de chevaux qui peuvent aussi attendre que leur soit reconnu un statut particulier.

Une part importante des clients est composée d'enfants et d'adolescents. Les prestations doivent les satisfaire, elles doivent aussi satisfaire leurs parents.

2.2. POINTS FORTS, POINTS FAIBLES.

Les points forts et les points cités ci-dessous n'ont pas fait l'objet d'une analyse systématique au cours de la formation. L'analyse est donc grossière et incomplète, mais permet d'apprécier les aspects les plus importants.

Il s'agit ici d'une description de la situation au début de la formation. Les événements importants cités ci-dessus témoignent qu'il y a eu une évolution importante.

Points forts	Points faibles
Il s'agit d'une association avec la participation de bénévoles au fonctionnement.	Conseil d'administration récemment renouvelé, un manque d'habitude de travail en commun, une confiance réciproque qui a besoin de s'installer.
Implication forte d'une partie des administrateurs.	Organisation mal définie.

Points forts	Points faibles
Type d'équitation enseignée, respectueuse de l'animal, utilisant les moyens de contention au minimum.	Manque de cohésion dans l'équipe des salariés, notamment sur le type d'équitation.
Efficacité pédagogique, dont témoigne la progression et le niveau atteint par les cavaliers comparé à d'autres centres équestres.	
Souci de l'équipe dirigeante de garder un niveau de prix rendant l'équitation accessible au plus grand nombre.	Rentabilité limitée, les résultats sont le plus souvent un léger bénéfice ou un léger déficit. La structure financière est de ce fait un peu fragile, elle procure des capacités d'autofinancement limitées.
Situation géographique qui permet de drainer la clientèle du nord de l'Aveyron où il n'y a pas de centre équestre, proximité de Rodez.	
Installations récentes et adaptées mises à disposition par la commune.	Terrain limité en surface.
La participation des bénévoles permet de réduire les coûts.	Les bénévoles peuvent manquer de temps pour assurer une partie des responsabilités et des tâches si le centre équestre de Bozouls se développe. La participation des bénévoles peut entraîner une déresponsabilisation des salariés.
Une partie des adhérents pratique l'équitation de compétition qui contribue à l'image.	Il y a un risque de clivage entre les adeptes de l'équitation de compétition et ceux qui souhaite une équitation de loisir, entre les propriétaires de chevaux et les adhérents.
Manifestations organisées au centre équestre de Bozouls permettant des relations conviviales entre les adhérents.	Communication insuffisante surtout sur les valeurs du centre équestre de Bozouls.
Relations avec la presse locale qui parle régulièrement du centre équestre de Bozouls.	

3. STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT.

La stratégie de développement s'articule autour de 4 plans d'action à long terme, qui sont :

- satisfaction des clients dans la rentabilité ;
- cavalerie polyvalente et de niveau élevé ;
- continuité de l'équipe du centre équestre de Bozouls ;
- stade équestre ;

auxquels s'ajoutent quelques autres actions ou orientations.

Dans la suite du rapport, j'emploie le terme équipe pour parler des salariés du centre équestre de Bozouls et des administrateurs qui s'impliquent effectivement dans le fonctionnement et la direction de l'association. Il peut s'y ajouter quelques bénévoles qui ne sont pas administrateurs, dans la mesure où ils ont une responsabilité particulière, pour la mise en place d'un projet ou pour des tâches administratives par exemple.

3.1. SATISFACTION DES CLIENTS DANS LA RENTABILITÉ.

Continuer à faire des prestations de qualité.

La qualité des prestations s'apprécie sur un grand nombre d'aspects.

Certains critères sont indispensables à prendre en compte parce que directement liés au métier, comme la progression des nouveaux cavaliers, le niveau atteint par les cavaliers confirmés, le type d'équitation pratiquée. Ces critères correspondent à la vocation du centre équestre de Bozouls et à ses ambitions affichées. La confrontation avec d'autres cavaliers à l'occasion de concours et de manifestations équestres est un bon moyen d'évaluation, déjà utilisé empiriquement.

Les aspects techniques comme l'état des chevaux, les installations, la propreté, sont des critères de base qui contribuent à la qualité perçue.

S'y ajoutent les critères qui portent sur les aspects humains : qualité de la relation avec l'équipe, convivialité, contenu ludique des prestations, etc.

Écoute des clients/adhérents.

Faire régulièrement le point sur la satisfaction des adhérents.

Les membres de l'équipe ont spontanément des discussions où ils échangent leur point de vue sur la satisfaction des adhérents. Ils l'apprécient par l'attitude et le comportement à l'occasion d'une leçon, d'une manifestation, etc. Ils commentent les réussites ou les difficultés des cavaliers.

Ces discussions méritent d'être conduites de manière plus systématique. La satisfaction des adhérents est un point à inscrire périodiquement à l'ordre du jour des réunions. C'est un bon moyen pour faire vivre les finalités du centre équestre, la discussion induit des idées d'évolution ou de nouveaux produits.

En complément, il est utile de questionner de temps en temps une personne, de lui demander ce qu'elle a apprécié, moins apprécié, ce qui pourrait être amélioré, etc, notamment si sa satisfaction n'apparaît pas complète.

Faire respecter les règles.

Lorsqu'un adhérent exprime une insatisfaction qui porte sur les règles du centre équestre, il convient de l'écouter mais aussi de réaffirmer la règle et d'expliquer pourquoi elle existe. Ces règles sont suffisamment expliquées dans le règlement intérieur. Il peut être nécessaire de rappeler que c'est le rôle de l'équipe de les faire respecter.

Écouter dans une telle situation permet de détecter si une règle mérite d'évoluer. Mais l'insatisfaction peut avoir d'autres raisons que celles données par l'adhérent, l'écoute permet de les détecter. Plus tard, il sera possible de corriger.

Réunions d'adhérents particuliers.

Le cas s'est présenté au cours de la formation. Les propriétaires des chevaux en pension au centre équestre de Bozouls exprimaient régulièrement des critiques. La présidente les a réunis, un dialogue s'est instauré qui a permis de régler le problème. Cette réunion a probablement aussi satisfait un besoin de reconnaissance que ce groupe avait.

Le principe à retenir est de faire régulièrement ce type de réunions avant que n'apparaissent les problèmes. Dans certains cas, comme celui des propriétaires de chevaux, il est possible de les inviter tous à une réunion. Dans d'autres cas, il n'est possible de réunir que quelques personnes ayant des centres d'intérêt communs : les compétiteurs, des cavaliers qui ont une préférence pour l'équitation de loisir, les adhérents qui sont attachés aux manifestations conviviales, etc.

Avec ce type de réunions, l'équipe aura une meilleure appréciation de la satisfaction des adhérents. Elle en tirera des orientations pour faire évoluer ses prestations, et parfois même des idées de prestations ou produits nouveaux.

Faire évoluer les prestations.

Rechercher en permanence une meilleure satisfaction des adhérents.

Le but principal de l'évolution des prestations est que les adhérents soient encore plus satisfaits qu'ils ne le sont actuellement. Les évolutions peuvent concerner les prestations actuelles, ou de nouvelles prestations proposées aux adhérents et clients.

Chercher aussi à améliorer la rentabilité.

Avoir une rentabilité suffisante est une nécessité sur le long terme : les fonds propres doivent être suffisants pour investir (investissements de renouvellement ou investissements pour un projet) et/ou faire face à des difficultés imprévues.

Les principaux facteurs qui jouent sur la rentabilité sont :

- le prix des prestations ;
- le nombre d'adhérents pour un groupe ;
- le temps passé par les moniteurs ou le palefrenier pour une prestation, en incluant le temps pour la préparer.

La décision sur les prix se fait en prenant en compte le marché, et donc les tarifs pratiqués par les autres centres équestres mais aussi les autres activités de loisir. Elle prend en compte aussi les finalités de l'association, notamment sa volonté de rendre l'équitation accessible au plus grand nombre. Aux prestations à des prix volontairement plus bas que le marché, des prestations à des prix normaux ou plus élevées doivent venir compléter la gamme.

Outre les prix, la rentabilité va venir d'une amélioration permanente de la pédagogie et de l'organisation.

Nouveaux produits (prestations).

Il s'agit en fait de faire évoluer et de renouveler régulièrement les prestations, pour s'adapter en permanence à l'évolution des attentes et des besoins des cavaliers. L'écoute permet de percevoir ces évolutions (cf. ci-dessus), ainsi que l'observation des nouvelles prestations proposées par les autres centres équestres.

Le "nouveau" produit peut être un ancien produit qui n'est plus fait. Depuis sa création, le centre équestre de Bozouls a arrêté de faire certaines prestations, le plus souvent par manque de temps, et a ainsi une réserve importante de nouveaux produits potentiels.

Les nouveaux produits peuvent être simplement un léger aménagement de prestations actuelles, en donnant un autre nom évoquant clairement la vocation du produit : compétition, ballade, jeu, etc.

Fidéliser les adhérents.

Les nouveaux produits peuvent contribuer à fidéliser les adhérents. La politique de fidélisation a besoin de s'appuyer sur une analyse des départs des cavaliers. Il semble que ce sont surtout les jeunes qui sont concernés : les 10 ans pour les garçons et les 12-13 ans pour les filles. Il est probable que leurs centres d'intérêt changent et que d'autres activités y répondent mieux.

Établir un programme pour la saison et le communiquer.

Établir un programme pour la saison consiste principalement à prévoir :

- les activités des week-ends ;
- les activités des vacances scolaires.

Ceci peut contribuer à la fidélisation de certains cavaliers si les activités annoncées leurs paraissent attirantes, et c'est le but. Elle permet en outre une meilleure organisation des salariés. Le choix de limiter les activités proposées permet aussi d'améliorer la rentabilité et de respecter plus facilement la législation du travail.

Intérêt stratégique des nouveaux produits et de la fidélisation.

De nouveaux adhérents arrivent, le centre équestre de Bozouls est sollicité pour participer ou organiser des manifestations, proposer de nouveaux produits et de fidéliser une partie des adhérents est certainement moins important que la réalisation des prestations.

Il convient cependant d'y porter une attention suffisante et surtout de s'y préparer pour l'avenir : cela peut devenir important si le nombre de cavaliers venait à diminuer.

Autres prestations.

Pensions.

Le nombre de chevaux qu'il est possible de prendre en pension est limité par les installations. Outre la qualité de la prestation, au regard de ce que les propriétaires attendent, l'équipe doit veiller à sa rentabilité afin qu'elle contribue à l'équilibre financier.

Prestations pour les handicapés.

Ces derniers mois, le centre équestre a faits quelques prestations pour les handicapés. L'intérêt, sur le plan stratégique, est de vendre des prestations à des périodes de la semaine où les installations sont peu ou pas utilisées. En outre, les moniteurs paraissent motivés et ont envie de la faire.

Un développement significatif de prestations qui utiliseraient les installations pendant les périodes creuses améliore la rentabilité. Il peut permettre d'embaucher un moniteur supplémentaire. Il faut que de réelles opportunités existent, que ce soit pour les handicapés ou pour une autre clientèle. Il faut également que les salariés aient envie de les faire et que leur organisation puisse être adaptée.

3.2. CAVALERIE POLYVALENTE ET DE HAUT NIVEAU.

La cavalerie fait partie des moyens essentiels à la réussite du projet du centre équestre de Bozouls. L'objectif de l'association est d'avoir une cavalerie polyvalente, c'est-à-dire capable de :

- servir aux leçons d'équitation ;
- aller en ballades ;
- participer aux concours équestres pour des cavaliers débutants ou expérimentés et de bon niveau ;
- participer à des matchs de polo ;
- etc.

Pour les activités courantes, les chevaux sont le plus souvent montés par des cavaliers débutants. Le centre équestre veut qu'ils puissent être le plus en sécurité possible, cela dépend du caractère du cheval et de son dressage.

Elle doit être également de haut niveau pour certaines activités.

La cavalerie doit être en état et en bonne santé, d'où l'importance de l'alimentation et des soins vétérinaires qui concernent également les chevaux en pension.

La première compétence à maintenir et à développer est celle qui porte sur le choix des chevaux, ceux achetés comme ceux en pension au pair. Les compétences techniques sont les mêmes dans les deux cas : être capable d'évaluer le potentiel du cheval, sur le plan physique, sur le plan du caractère et sur celui du dressage. Dans le cas des chevaux achetés, il est nécessaire de connaître les prix du marché et d'anticiper autant que possible sur leur évolution. Dans le cas des chevaux au pair, il convient de bien conduire la relation avec les propriétaires qui proposent des chevaux qui ne conviennent pas. En complément, il est nécessaire de choisir les chevaux qui vont sortir de la cavalerie, pour des raisons d'aptitude ou d'âge.

La compétence de dressage et d'entraînement des chevaux est celle qui vient ensuite, en particulier pour faire progresser les chevaux dans leurs aptitudes à être montés par des cavaliers débutants et/ou dans leur niveau technique pour les participations aux concours équestres.

Compte-tenu de ce que l'on attend d'eux, il faut du temps pour avoir un cheval de haut niveau et polyvalent. Il est nécessaire d'anticiper, de prévoir le remplacement des chevaux et les besoins pour les prestations futures.

3.3. CONTINUITÉ DE L'ÉQUIPE DES BÉNÉVOLES ET SALARIÉS DU CENTRE ÉQUESTRE.

Une organisation adaptée.

Exercer les responsabilités dans l'autonomie.

L'état d'esprit général de l'organisation est de bien définir qui a la responsabilité de chaque fonction nécessaire au bon fonctionnement du centre équestre de Bozouls. Nous allons donc définir qui a quelles responsabilités plutôt que qui fait quoi.

L'ambition est que chacun exerce ses responsabilités dans l'autonomie la plus grande possible pour atteindre les objectifs convenus et dans la limite de ses pouvoirs de décisions.

L'organisation est définie par le niveau de décision. Il y en a quatre : politique, stratégique, tactique et opérationnel. Le niveau politique est celui du président, du conseil d'administration et de l'assemblée générale, le stratégique est presque toujours assuré par un directeur ou un directeur général.

Responsabilités tactiques.

L'organisation retenue est définie par les responsabilités tactiques utiles au centre équestre de Bozouls. Celles-ci sont décrites en annexe A. La plupart de ces responsabilités sont dévolues actuellement à Yves COMBET, qui ne peut les assurer dans de bonnes conditions qu'à la condition de mettre en place de bonnes délégations.

Trois responsabilités tactiques sont confiées à des administrateurs :

- finances, fiscal, social ;
- communication externe ;
- vie associative, club-house.

Pour des raisons de temps disponible ou parce qu'une partie des tâches nécessaires à l'exercice de ces responsabilités ne peuvent être exécutées que par les salariés, ces administrateurs ont aussi à mettre en place des délégations adaptées. La délégation est aussi utile à une meilleure implication des bénévoles dans la vie de l'association.

Responsabilité stratégique.

Yves COMBET cumule donc de nombreuses responsabilités tactiques, il est presque au niveau de décision stratégique. Il n'y est pas tout à fait, il est prévu que ce niveau de décision soit exercé par un groupe comprenant la présidente et les personnes qui ont une responsabilité tactique, administrateurs et salarié.

Animer l'équipe des salariés et développer la polyvalence.

En revanche, il a la responsabilité hiérarchique sur les autres salariés. Elle implique un rôle d'animation de l'équipe qu'ils forment.

L'objectif est que l'équipe des salariés fonctionne bien, qu'elle ait les résultats attendus et dans une bonne ambiance. Dans le contexte du centre équestre, il est aussi souhaitable de développer la polyvalence des moniteurs pour éviter une surcharge de travail de l'un d'eux.

Faire de bonnes délégations.

Déléguer consiste dans une première étape à négocier un contrat entre celui qui délègue et celui qui reçoit la délégation. Au démarrage de la délégation, il est important que les deux personnes se mettent d'accord sur :

- les objectifs de la délégation ;
- les moyens mis à la disposition de celui qui reçoit la délégation.

Il est important de prendre tout le temps nécessaire pour que ces deux points soient compris de la même façon par les deux parties et qu'ils soient partagés. C'est la meilleure chance que la délégation soit réussie.

Il convient ensuite de prévoir :

- l'appui, la formation, l'accompagnement de celui qui reçoit la délégation ;
- le contrôle indispensable, complété par un auto-contrôle.

Dans le cas d'une délégation entre niveaux de décision, celui qui reçoit la délégation a la responsabilité de proposer les décisions qu'il aura ensuite à appliquer. C'est pourquoi les salariés auront à passer du temps à préparer les décisions qu'ils proposent aux administrateurs, c'est la Raison d'Être majeure des réunions tactiques (voir plus loin).

Celui qui délègue a la responsabilité de contrôler l'application des décisions qu'il a prise et, de manière plus générale, de contrôler que les objectifs fixés vont être atteints.

Assurer une coordination efficace.

Mettre en place des réunions régulières.

Une partie de la coordination se fait spontanément par les échanges et contacts que le fonctionnement du centre équestre et la réalisation des prestations provoquent. Ce n'est pas suffisant, des réunions sont plus efficaces pour bien communiquer les informations et prendre les décisions. Une partie des réunions doit avoir lieu régulièrement, ce qui commence à se faire.

Chaque réunion régulière a un ordre du jour, elle a une durée et une fréquence adaptées, elle traite de sujets qui intéressent tous les participants. Les décisions à prendre sont préparées avant la réunion par une personne ou éventuellement par un groupe. L'objectif est que chacun, à l'issue de la réunion, ait le sentiment qu'elle a été utile, qu'elle n'a pas duré plus longtemps que nécessaire, qu'elle a été efficace et s'est déroulée dans une bonne ambiance.

Réunions opérationnelles des salariés.

La réunion est hebdomadaire, elle est courte : une demi-heure dans l'idéal. Son objectif est d'organiser le travail de la semaine. Si des décisions d'un autre niveau sont à prendre, elles sont renvoyées à une des autres réunions.

Réunions tactiques des salariés.

La réunion est mensuelle, elle dure dans l'idéal une (petite) demi-journée. Son objectif principal est de prendre les décisions pour la mise en oeuvre des décisions stratégiques et politiques, et de proposer et préparer les décisions à ces niveaux.

Réunions stratégiques.

Elle aussi est mensuelle, de durée plus courte pour des raisons pratiques puisqu'elle regroupe la présidente, les administratrices ayant des responsabilités tactiques et Yves COMBET. Elle est pourtant très importante puisqu'elle est destinée à remplacer le directeur qui assume la responsabilité stratégique dans la plupart des organisations.

Renouveler progressivement l'équipe des bénévoles responsables de l'association.

Préparer l'avenir dans la continuité.

Par définition, un bénévole fait ce qu'il veut bien faire, assume les responsabilités qu'il veut bien assumer. Il peut arrêter quand il le veut. Les aléas de la vie peuvent l'obliger à arrêter même s'il ne le souhaite pas.

Pour la pérennité du centre équestre de Bozouls, son fonctionnement, la continuité de sa politique et de sa stratégie, il est important de préparer un renouvellement régulier pour éviter le risque qu'une nouvelle équipe soit obligée de prendre les commandes en ne connaissant pas suffisamment les finalités et le fonctionnement de l'association.

Faire participer les adhérents à la vie du centre équestre de Bozouls.

La vie de l'association offre des occasions de solliciter les adhérents pour qu'ils participent à la vie de l'association.

Les manifestations équestres, les concours, tous les événements organisés par le centre équestre sont de bons prétextes pour demander de l'aide à des adhérents. La réalisation de tâches avec eux permet de mieux connaître leurs motivations et leurs compétences, de les former, dans un processus naturel, à certaines des tâches faites par les bénévoles.

La réalisation de travaux, la mise en place d'un projet, comme la création du parcours d'obstacles, sont aussi de bons prétextes.

Confier des responsabilités.

Il est ainsi possible d'identifier des adhérents prêts à prendre des responsabilités. Pour avoir plus de chances de les impliquer dans la durée, certaines conditions sont à respecter :

- leur confier des responsabilités dans de bonnes conditions, en faisant une bonne délégation ;
- prendre la précaution de vérifier leurs motivations et envie de faire : il doivent prendre suffisamment de plaisir ;
- leur confier des responsabilités pour lesquelles ils ont des compétences suffisantes ou qu'ils peuvent les acquérir facilement ;
 - ◆ les accompagner suffisamment pour les former ;
 - ◆ confier progressivement de nouvelles responsabilités ou des responsabilités plus complexes.
- vérifier leurs disponibilités ;
- vérifier qu'ils sont prêts à prendre un engagement durable et réaliste.

Il peut être souhaitable, un jour, de réfléchir et de rédiger une "charte du bénévole" propre à l'association.

Image du centre équestre de Bozouls.

Une association qui est connue et qui a une bonne réputation, qui a donc une bonne image, est un des ressorts pour motiver des adhérents à s'impliquer.

La qualité des prestations mais aussi la manière dont est géré le centre équestre vont contribuer à donner une bonne image.

Mais c'est surtout la communication externe qui y contribue. Les articles dans la presse, les journées portes ouvertes, les contacts de relation publique contribuent à la notoriété et à la réputation. L'organisation du concours de Saint-Côme d'Olt ajoute l'impact d'une manifestation prestigieuse.

3.4. STADE ÉQUESTRE.

Le parcours d'obstacle.

La réussite de l'organisation du concours de Saint-Côme d'Olt donne au centre équestre de Bozouls les moyens de financer un premier investissement dans le parcours d'obstacle et le stade équestre.

Pour réaliser cette première étape, il convient de faire une délégation à une équipe projet, restreinte mais composée de personnes qui s'investissent dans le projet. Cette équipe doit avoir une grande autonomie de décision. Elle doit pouvoir passer des contrats dans des limites précises.

Les étapes clés du projet, sur lesquelles le CA a des décisions à prendre, doivent être prévues dans la délégation.

Le stade équestre.

La réalisation du stade équestre va demander d'autres étapes, et des financements complémentaires à ceux de l'association.

L'équipe du centre équestre de Bozouls a besoin de préciser quels sont les objectifs du stade équestre : quelles manifestations et quels événements elle veut y organiser, quels autres centres équestres pourrait louer le stade et pour quoi y faire (ce pour quoi elle accepterait de le louer et ce pour quoi elle n'accepterait pas), et répondre aux mêmes questions pour les autres sports que le stade pourrait intéresser. Et il est important de hiérarchiser ces objectifs, la confrontation avec l'environnement risquant de les mettre à mal.

L'équipe aura besoin de vérifier si la demande pour un tel stade existe, si d'autres centres équestres et d'autres clubs sportifs sont prêts à le louer.

L'équipe aura aussi besoin de trouver des financements complémentaires. L'animation du Pays a un rôle central dans cette recherche. Elle peut orienter le centre équestre de Bozouls vers les financements adaptés. Ces financements sont soumis à des conditions :

- le projet doit être éligible, ce qui veut dire le plus souvent qu'il doit entrer dans les orientations retenues pour un projet territorial ;
- il doit souvent aussi être soutenus par des collectivités territoriales ;
- il est souvent instruits par des administrations.

Chacun des acteurs qui jouent un rôle dans la décision de financement introduit des contraintes et/ou projette sur les projets qui lui sont soumis ses objectifs personnels ou de structure. Ceci va forcément faire évoluer le projet initial, l'équipe du centre équestre devra veiller à ce que le projet final lui convienne, qu'il satisfasse suffisamment ses objectifs.

3.5. AUTRES ACTIONS OU ORIENTATIONS.

Relations publiques.

Si le centre équestre de Bozouls a pu manquer de reconnaissance par rapport à son apport à la vie locale, il semble que ce ne soit plus le cas. Ceci rend plus facile la mise en place d'une politique de relations publiques avec les acteurs importants du territoire. Cela aidera à trouver les financements pour le stade équestre. Surtout, cela ménagera les susceptibilités locales au prix de temps passé par l'équipe et surtout par la présidente.

Être présent au niveau départemental.

La politique en matière de sport équestre au niveau du département ne paraît pas satisfaisante à l'équipe. Une présence et une implication plus importantes peut aider aux projets du centre équestre de Bozouls, en contrepartie là encore de temps et d'énergie.

4. CONCLUSION.

Le projet du centre équestre de Bozouls est ambitieux, peut-être plus qu'il n'y paraît à la lecture de ce rapport. Il est aussi motivant.

L'équipe qui le dirige est dynamique et présente une forte cohésion, ce qui est un gage de réussite. Dans un premier temps, ce sont surtout la mise en place de bonnes délégations et d'un bon système de coordination qui sont prioritaires.

Ceci pour que les actions puissent être conduites avec une efficacité suffisante, et que l'équipe anticipe bien pour que le centre équestre s'adapte aux évolutions des attentes des cavaliers et à celles de l'environnement.

Annexes

A - Centre équestre de Bozouls, responsabilités tactiques

B - Produits et marchés

C - Bilan de la formation

A - Centre équestre de Bozouls

Responsabilités tactiques

Pour que cela fonctionne :

Une seule personne pour une responsabilité.

Celui qui a une responsabilité tactique a un rôle de proposition au niveau stratégique.

Une commission intervient au niveau stratégique, en ayant reçu une délégation du Conseil d'Administration. Elle fait une délégation à une seule personne au niveau tactique.

CHEVAUX ENSEIGNEMENT.

Chevaux en bonne santé, apte à l'enseignement.

- alimentation chevaux, soins, maréchal-ferrant ;
- préparation des chevaux pour l'enseignement ;
- gestion de la cavalerie : chevaux en propriété, au pair ;
- gestion de la sellerie et des équipements chevaux et poneys.

CHEVAUX PROPRIÉTAIRES.

- alimentation, surveillance ;
- mise à disposition des installations, paddock, etc.
- gamme de produits chevaux propriétaires ;
- relation avec les clients propriétaires.

BÂTIMENTS, INSTALLATIONS, VÉHICULES ET MATÉRIEL.

- gérer les aspects réglementaires : respecter la réglementation, en suivre les évolutions ;
- proposer les modifications, en fonction des besoins du centre équestre ou de l'évolution de la réglementation ;
- assurer l'entretien ; pour les bâtiments, cela concerne l'intérieur, l'extérieur et les abords ;
- assurer la sécurité des installations et des véhicules.

ACCUEIL, INFORMATIONS, GESTION DE LA CLIENTÈLE.

- présentation des prestations et des tarifs ;
- inscriptions ;
- gestion des comptes client, dont l'inscription de la participation aux activités ;
- encaissements ;
- communication interne, c'est-à-dire vers les adhérents ;
- relations avec la F.F.E. : galops, licences, concours officiels.

ENSEIGNEMENT, PÉDAGOGIE.

- gamme des produits/prestations d'enseignement ;
- mise au point des produits nouveaux ;
- réalisation des prestations ;
- responsabilité hiérarchique des moniteurs ;
- pédagogie, projet pédagogique (application de la philosophie de l'enseignement).

FINANCES, FISCAL, SOCIAL.

- respect des obligations administratives (fiscal, social) ;
- gestion de la trésorerie ;
- gestion économique de l'association, ce qui conduit à intervenir sur la possibilité d'investir, le prix des prestations, par exemple.

COMMUNICATION EXTERNE.

- relations publiques (politique, cheval, gros clients, sponsors) ;
- relation presse ;
- événements à but de communication externe.

VIE ASSOCIATIVE, CLUB HOUSE.

- programme des manifestations à but d'animation de la vie associative ;
- logistique des manifestations et des concours ;
- logistique des autres manifestations et responsabilité de la réalisation des manifestations à but de convivialité.

B - Produits et marchés.

MARCHÉS.

Les différents marchés sont définis par quelques grandes caractéristiques des clients et par les attentes ou les motivations principales qui les conduisent à adhérer au Centre équestre.

Particuliers :

- enseignement :
 - ◆ initiation ;
 - ◆ perfectionnement ;
- compétiteurs (envers les autres ou envers soi) ;
- loisir :
 - ◆ adhérents ;
 - ◆ touristes ;
- propriétaires :
 - ◆ à l'année ;
 - ◆ besoins ponctuels ;
 - ◆ chevaux au pair.

Structures, groupes :

- ADALPA, Intersoc, tours operators ;
- centres de loisir ;
- écoles, du primaire au lycée ;
- comité d'entreprise ;
- structures médico-sociales ;
- facultés de sport.

Centres équestres.

PRODUITS.

Cours :

- cours proprement dit ;
- examens fédéraux ;
- licences.

Concours.

Stages.

Ballades, randonnées.

Animations (rallye, quine, etc.).

Séjours.

Pensions.

Travail du cheval (ex. : débouillage).

Location équipement, installations, bâtiments.

C - Bilan de la formation.

ASPECTS POSITIFS.

Ça a bien aidé à gérer l'embauche de Diane.

Bien aidé à définir les responsabilités (ceux qui ont suivi la formation).

Tous ont pris conscience qu'on avait une entreprise :

- se structurer pour ça ;
- produits corrects ;
- bénéfices ;
- etc.

Cela permet d'impliquer des personnes plus "professionnelles".

Présentation d'une image différente : de sportive à structure.

Atteint une notoriété.

Meilleure participation de bénévoles.

Permet de mieux structurer les idées.

Permet de parler de choses que nous avons oubliées, dont nous ne parlions pas (rôle de médiateur joué par le formateur).

Mieux fonctionner ensemble.

Affirmer ce que nous sommes.

Plus de cohésion, de sérénité.

Nous avons pu nous exprimer.

Formateur qui écoutait, qui s'adaptait.

Permis de clarifier quand on était dans le doute.

ASPECTS NÉGATIFS.

Demande beaucoup de temps.

SI C'ÉTAIT À REFAIRE.

Plutôt en journée (remarque de salarié).

Concevoir la formation dès le départ avec des groupes, ou en annoncer la possibilité.

ET MAINTENANT.

Comment aller demander des sous (pour le financement de nos projets).

Comment faire comprendre à nos élus que le centre équestre de Bozouls a des fonctions :

- éducatives ;
- socialisantes.

Comment fédérer les autres associations autour de Bozouls (être moteur sur le territoire).