



LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
HAUTE-LOIRE

Diagnostic partagé

HAUTE LOIRE BIOLOGIQUE

Adresse : 28 bd président bertrand – 43000 LE PUY EN VELAY

Tél. : 04 71 02 07 18

Courriel : association.hauteloirebio@aurabio.org

Site Internet :

Responsable légal et fonction : Hervé FAYET, Président

SECTEUR D'ACTIVITE

Développement durable

INTERLOCUTEURS DANS LE CADRE DU DIAGNOSTIC

L'équipe des 4 salariées et 6 administrateurs dont le Président

DATE DU COMITE D'APPUI

2024

Date et référent diagnostic : **Mélanie Chambon**

RENSEIGNEMENTS STRUCTURE

Type de structure (association, SCOP...) : association

Année de création : 1992

Numéro SIRET : 40289827400038

Code APE : 9412Z

Direction / Coordination / Responsable salarié(e) : *poste de coordination vacant à partir du 13/10/2023 avec missions actuellement réparties entre les salariées*

Affiliation/Appartenance à un.des réseau.x : FRAB / FNAB

Agrément(s) : /

Convention collective : FNAB

OPCO de rattachement : OCAPAT

Implantée en QPV / ZRR ? : ZRR

Agit auprès des habitants d'un QPV / ZRR ? :ZRR

Intervention(s) DLA passée(s) (année/objet) : accompagnement individuel en 2006

Structure orientée par : /

DLA sollicité par : l'association

Partenaires contactés dans le cadre du diagnostic : CR DLA Transformation Ecologique

Présentation du projet et contexte de la demande (taille structure et problématique DLA) :

L'association, qui possède aujourd'hui 242 adhérents dont 190 fermes, a diversifié ses missions et sphères d'action au fil des ans. Pour assurer cette dynamique de développement et assurer la gestion toujours plus complexe de l'association, les administrateurs ont fait le choix du recours au salariat, passant de 1 salarié en 2015 à 5 salariés aujourd'hui.

Le récent départ de la coordinatrice et les tensions financières amènent aujourd'hui les membres salariées et administrateurs à s'interroger sur leur modèle économique, ses conditions de viabilité et leur structuration organisationnelle.

1. Présentation de la structure, de son projet, de ses activités

1.1. Mission et projet associatif

- Objet social, mission / vocation :

Objet de l'association

- De consolider les acquis de l'Agriculture Biologique et de les faire évoluer vers des pratiques plus vertueuses ;
- D'engager toute action consistant à promouvoir son avenir dans le respect des règles et de l'esprit qui la régissent et concourant notamment à la défense de l'environnement naturel et de la santé du vivant ;
- D'être le support de la formation et de l'information sur l'agriculture biologique ;
- D'assurer la représentation de l'agriculture biologique et la défense de l'intérêt des acteurs qui y concourent, y compris sur le plan syndical ;
- De favoriser le maintien des équilibres naturels, la préservation des ressources (eaux, sols, etc.) et de la biodiversité dans les espaces agricoles et naturels ; d'adapter les pratiques agricoles et alimentaires aux changements climatiques et écologiques pour atténuer leurs effets, lutter contre les pollutions ; de diffuser des pratiques permettant l'abandon de l'usage du vivant manipulé (OGM, etc.) et des produits de synthèse ;
- De contribuer à l'accès à une alimentation saine et de qualité pour tou.te.s dans le respect des biens communs.

Projet associatif (mis à jour le 13/03/2023)

Promouvoir, développer et défendre une agriculture biologique respectueuse des hommes, des femmes et de la terre en Haute-Loire

Une association indépendante, connue et reconnue, qui communique largement sur une agriculture biologique respectueuse des hommes, des femmes, de la terre et de son environnement (eau, biodiversité, faune et flore)

- **Communiquer sur l'AB**
- **Être un acteur reconnu sur l'AB**
- **Se faire connaître**, HLBio et le réseau FNAB en général
- **Faire passer des messages** auprès du grand public, des organismes professionnels et institutionnels
- Avoir une certaine **indépendance financière**

Une association ouverte et fédératrice, lieu privilégié d'échanges entre acteurs de l'AB et d'amélioration continue des pratiques

- **Echanger entre pairs et acteurs des filières bio**
- **Partager des valeurs communes**
- **Fédérer les agriculteur-rices bio**, être le plus nombreux possible
- Rester **une association la plus ouverte possible**

Une association qui vise à renforcer l'autonomie et l'interdépendance entre les acteurs pour développer l'AB

- Inciter les producteur-rices à s'inscrire dans **une démarche de progrès** (au-delà du cahier des charges européen) pour gagner en autonomie

- **Co-construire des actions avec des partenaires** pour développer la production biologique et la consommation de produits bio-locaux
- **Favoriser la complémentarité entre les systèmes de production** : interactions positives entre apiculture-agriculture par exemple, entre grandes cultures et élevages, etc.

Une association en lien avec la société civile, et à l'écoute des attentes de la société

- **Faire du lien entre producteur-rices, artisan-es transformateur-rices, distributeurs bio et consommateurs**
- **Fédérer les consommateurs**
- **Suivre l'évolution de l'AB**, prendre en compte l'évolution de la conjoncture

L'association accompagne l'agriculture biologique : plus qu'un label, le projet d'une société humaniste et solidaire !

1.2. Historique

(Rappel des dates et événements importants)

L'association a été créée il y a 30 ans par une quarantaine d'agriculteurs « pionniers » de l'agriculture biologique pour promouvoir l'agriculture et les techniques biologiques : partager leur savoir-faire, développer les conversions et trouver des débouchés. L'association a notamment contribué au démarrage de la biocoop, en acquérant certaines parts, ce qui servait de point de vente pour les agriculteurs. Fonctionnant à l'origine de manière bénévole, elle a eu recours au salariat en 2000 pour assurer une gestion de plus en plus complexe qui rencontre alors ses limites via l'engagement bénévole.

L'association a, pendant plusieurs années, travaillé avec la chambre d'agriculture, assurant la promotion et la mise en relation d'agriculteurs, la chambre mettant alors à disposition un technicien. Puis, les relations se sont détériorées et les divergences de point de vue ont amené à une rupture fin 2010, par divergence de point de vue.

Le nombre de fermes certifiées (ou en reconversion) en Haute-Loire a plus que doublé en 10 ans (590 en 2022 contre 280 en 2012). Actuellement, 32% adhèrent à l'association (242 adhérents dont principalement des fermes) avec une dynamique croissante (135 adhérents en 2012). Néanmoins, la hausse du nombre d'adhérents ne suit pas la progression du nombre de fermes certifiées.

Les missions de l'association ont évolué depuis sa création. Elles sont devenues plus variées (actions d'animation/promotion, puis accompagnements techniques, d'accompagnement à la reconversion, accompagnement de projets collectifs, filières de commercialisation), incluant de fait de nouvelles cibles de bénéficiaires (tous types de producteurs, artisans et magasins bio).

Néanmoins depuis la scission avec la chambre consulaire et l'indépendance renforcée de l'association, aucune refonte du projet associatif n'a eu lieu.

1.3. Description et évolutions des activités

Activité	Description / Objectif	Clients / Bénéficiaires
Informer et mettre en réseau les futurs bio	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation : articles, journées d'info bio • Information des porteurs de projet d'installation en bio et intervention dans les lycées agricoles • Veille sur les aides et la réglementation bio • Mise en lien porteurs de projet / cédants et réflexion sur la pérennisation du foncier bio 	Futurs bio Producteur·rices bio Artisan·es-transformateur·rices bio
Accompagner les producteurs bio vers l'autonomie	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement des conversions vers l'AB : diagnostic de conversion, diagnostic post-conversion • Organisation de formations (17 en 2022 pour 120 stagiaires) • Animation de groupes de producteurs (grandes cultures, semences paysannes, techniques culturales, autonomie alimentaire, apiculture, santé animale, maraîchage / PPAM / petits fruits, ...) • Organisation de commandes groupées • Expérimentation (cultures associées...) • Diffusion d'informations techniques : articles dans la Luciole (bulletin régional des pratiques bio), lettre d'info (aides, réglementation, événements...), petites annonces, lettres des formations 	
Accompagner la commercialisation de produits bio	<ul style="list-style-type: none"> • Veille sur les filières, lien avec les opérateurs économiques • Appui à la structuration de filières viande, lait, brassicole, pain, légumes¹/₂ gros... • Lien avec les magasins bio spécialisés • Appui des producteurs et des artisans transformateurs dans leur commercialisation en circuits courts • Accompagnement au développement de la bio en restauration collective : visite de ferme, rencontres B to B, annuaire 	
Promouvoir la consommation des produits bio et locaux	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation de foires bio à Langeac et Saint Germain Laprade • Lien avec les consommateurs Edition et diffusion d'outils de géolocalisation : carte des bonnes adresses bio et Bon Plan Bio • Accompagnement des territoires dans leur transition agricole et alimentaire 	

- Perspectives et projets de développement

1- Accompagner l'**adaptation des systèmes biologiques aux changements climatiques**

- Suivre des expérimentations **d'adaptation variétale**
- Accompagner le développement de **nouvelles productions** sur le territoire : chanvre, cameline, viticulture, arboriculture, pois chiche ...
- Veille sur le développement de **nouvelles pratiques culturelles** et valorisation des exemples : visites de parcelles, voyages d'études

2- Favoriser l'**interconnexion entre productions bio**

- Animer des **sujets de rencontre transversaux** : api-agri
- Accompagner des groupes de producteurs par secteur géographique pour de l'achat de matériel, la préparation de biofertilisants ...

3- Mieux communiquer sur l'**AB**

- Inscrire l'AB dans les politiques publiques** : être présents dans les instances (PAT, PCAE, ...) et être forces de propositions (fiches actions ambitieuses)
- Démarquer l'AB par ses pratiques et effets vertueux** (sur la santé, l'environnement, la biodiversité, le bien-être animal...) : campagne MBEL, fermes vitrines, sur les réseaux sociaux...
- Renouer du lien avec les journalistes** : être force de proposition sur des sujets et des exemples de fermes (CP), renouer du lien avec la HLP ...
- Savoir défendre l'AB** : éléments de langage, formation à la prise de parole en public, sur les réseaux sociaux ...
- Sensibiliser un public de non convaincus** / bio-sceptiques
- Identifier et former des ambassadeurs de l'AB** : partenaires, citoyens, chefs cuisiniers pour un défi 100% bio-local ...

4- Maintenir les exploitations bio et **encourager les conversions**

- Parrainer de nouveaux installés
- Valoriser les nouvelles formes d'installation
- Siéger en CDOA

5- Développer les **circuits de commercialisation** de produits bio-locaux

- Tester des nouveaux concepts de vente** en circuits courts (« marchés supers »)
- Travailler sur la **logistique des transports** de produits (magasins, plateforme de distribution) : veille sur des initiatives intéressantes, échange avec les plateformes existantes, tester des applications...

6- Tisser des **partenariats solides avec des acteurs du territoire**

- Développer l'**offre de prestation auprès des collectivités** : foncier, marché de plein vent, restauration collective, transmission ...
- Créer plus de lien avec les **citoyens** qui s'intéressent à l'AB

7- Renforcer notre réseau **AB**

- Améliorer notre lien aux adhérent-es** : référendum ? commissions ?
- Augmenter notre **représentativité**
- Continuer de s'impliquer à la FRAB**
- Améliorer le **bien-être des salarié-es**
- Asseoir le modèle économique** de l'association

1.3.1. Cibles/bénéficiaires prioritaires ?

- Personnes morales (entreprises, associations, ...)
- Autres : ...

1.4. Equipements et locaux

1.4.1. Locaux :

LOCATION
MONTANT DES LOYERS / CHARGE DE REMBOURSEMENT MENSUELLE :
TYPE ET DUREE DU BAIL / DU PRET :
ETAT, TRAVAUX ET RENOVATION et PROJETS D'INVESTISSEMENT :

1.4.2. Matériel(s) :

SYNTHESE ANALYSE PROJET ASSOCIATIF ET ACTIVITE

L'association conduit depuis sa création une mission de défense de l'agriculture biologique, lutte sociétale en faveur d'une agriculture biologique de qualité.

*Au fil des années, l'association a diversifié ses champs d'action pour couvrir un large spectre de missions allant de la promotion/sensibilisation, à l'accompagnement technique et la commercialisation. Le nombre de fermes en AB a plus que doublé en 10 ans, et le nombre d'adhérents suit cette tendance à la hausse dans de moindres proportions toutefois. L'association compte aujourd'hui 32% des fermes certifiées du département en adhérents. Le projet associatif a été revu en 2023 autour d'un ensemble vaste de 7 missions. Les membres de l'association s'interrogent néanmoins sur la stratégie de développement à conduire, au vu de la fragilisation du modèle économique, et ressentent le besoin de préciser et prioriser les axes stratégiques de développement tout en s'assurant de la viabilité du modèle économique. **Au-delà et en amont, à ce stade, il paraît important de questionner et redéfinir le projet associatif en réinterrogeant le sens de l'action, la vision et les ambitions communes. Ce travail permettrait de : renforcer l'identité collective ; renouveler la cohésion au sein des membres ; redéfinir et prioriser sur des bases communes et partagées de tous les missions de l'association.***

2. Analyse de la gouvernance et de l'équipe salariée

2.1. Gouvernance

2.1.1. Informations générales sur la gouvernance : composition, fonctionnement des instances statutaires, souhaits d'évolution

Augmentation du nombre d'adhérents, 242 à ce jour dont 190 fermes

Cette croissance est toutefois moindre par rapport à l'augmentation du nombre de fermes en AB (588 fermes fin 2022 sur le département).

2.1.2. Fonctionnement associatif :

- Renouvellement du projet associatif : une mise à jour à été effectuée en mars 2023 mais le constat est partagé de la nécessaire révision du projet pour y apporter plus de précisions et in fine partager une vision plus claire des axes de développement.
- Rotation des membres du CA et du bureau :
Parmi les 14 administrateurs, il est souligné que seulement 7 à 8 personnes ont une participation active aux CA, qui accueillent en général 5 administrateurs en moyenne
- Relation bénévoles/salariés
Jusqu'à présent le lien entre les administrateurs et l'équipe salariée s'établit au quotidien selon les sujets, entre chaque salariée et chaque administrateur référent sur certaines thématiques. Au-delà, la coordinatrice animait les CA en associant selon les thématiques une salariée. Une commission associant administrateur et salarié a également été créée. Malgré tout, les membres de l'association ressentent le besoin de renforcer les relations et les échanges.
- Vie associative et bénévolat
Soulignons une forte participation aux AG, ce qui témoigne de l'intérêt des adhérents pour l'objet de l'association, fédérateur. Au-delà, les administrateurs soulignent leur difficulté à mobiliser les adhérents et se questionnent sur la plus-value de l'adhésion. La question de la légitimité actuelle et de la représentativité des adhérents et fermes certifiées non adhérentes est soulevée, renforcée par la diversification des modes de production et des champs d'action de l'association.
Les 2 Foires Bio animées par l'association permettent par ailleurs le lien et la rencontre entre les adhérents

2.2. Effectif salarié et organisation interne

TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'EFFECTIF SALARIE

Emplois permanents / non permanents

CDI (TOTAL)	Nombre de poste(s)	4	Nombre ETP	2.7
CDD (TOTAL sauf CDDI)	Nombre de poste(s)		Nombre ETP	
CDDI (SIAE poste(s) en insertion)	Nombre de poste(s)		Nombre ETP	
Répartition effectif total emplois	Hommes	0	Femmes	4

Bénévolat / Volontariat

Nombre d'administrateurs (membres du conseil d'administration)	14			
Nombre autres bénévoles réguliers	une dizaine			
Nombre adhérents	242			
Répartition effectif total bénévolat / volontariat	Hommes		Femmes	

Démarche spécifique menée sur la parité/ égalité/ mixité ? l'ensemble de l'équipe est composé de femmes

2.2.1. Informations générales sur les richesses humaines :

La composition de l'équipe est la suivante

- Amélie : CDI depuis 10 ans, 0.6 ETP
- Cloé : CDI depuis 5 ans, 1 ETP
- Julie : CDI depuis 3 ans, 0.9 ETP

- Cécile : CDD 1 an >> CDI à partir de sept 23, 0.6 ETP (salariée de l'association il y a 13 ans)
- Marie (fin de contrat au 13/10/2023): CDI depuis 5 ans, 0.8 ETP

On peut souligner l'ancienneté importante des salariées de l'association et leur implication quotidienne.

En effet, dans le cadre du départ de la coordinatrice qui a quitté son poste tout récemment, l'équipe salariée a volontairement acceptée un partage des missions temporaire (jusqu'à la fin de l'année 2023) pour assurer une continuité des tâches de gestion, en fonction des appétences de chacune, preuve d'une source de solidarité collective.

Cette répartition se doit d'être temporaire en l'état des missions actuelles, les salariées soulignant une surcharge de fait temporaire qui les amène à traiter les situations d'urgence en mettant en attente certaines actions.

Un recrutement est souhaité et prévu début 2024 mais la situation financière doit être analysée plus précisément pour permettre un recrutement adapté

La répartition des missions semble claire, avec des domaines d'intervention respectif bien identifiés :

PRODUCTRICE.EUR : CONTACTER HAUTE-LOIREBIO

28 bd Président Bertrand, 43000 Le Puy en Velay
 04 71 02 07 18 / association.hauteloirebio@aurabio.org

<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p>Marie POISSON Coordinatrice marie.hauteloirebio@aurabio.org 07 81 91 21 75</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Restauration collective ▪ 1^{er} contact Territoire ▪ Vie associative 	<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p>Julie GRIGNION Animatrice technique cultures.hauteloirebio@aurabio.org 07 69 84 43 84</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultures / sols ▪ Filières brassicole, légumes secs, pain ▪ Tri / semences
<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p>Amélie HÉRICHER Chargée de mission amelie.hauteloirebio@aurabio.org 07 61 22 10 57</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promotion de l'AB ▪ Circuits courts ▪ Transformation et Commercialisation 	<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p>Cloé MONTCHER Chargée de mission cloe.hauteloirebio@aurabio.org 07 83 70 68 18</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apiculture, légumes ▪ Biodiversité ▪ Futurs bio ▪ Aides et Règlementation
<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p>Cécile CARCELLE Animatrice technique cecile.hauteloirebio@aurabio.org 07 65 67 00 83</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevage / Santé animale ▪ Filières viandes et lait bio 	<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p>Paula VOILAT Assistante administrative secretariat.hauteloirebio@aurabio.org</p>

Vos contacts régionaux

Myriam DESANLIS - PPAM, fruits :
 06 23 60 66 51 | myriam.desanlis@aurabio.org

Alexandre BARRIERE-GUILLOT - légumes :
 06 09 98 26 46 | alexandre.barrierguillot@aurabio.org




L'évolution des modes de financement vers appels à projets a nécessité la professionnalisation de l'association, par recours au salariat. Ce positionnement a généré une charge de gestion importante, de montage de dossiers et reporting, difficilement finançable d'une part et d'autre part, a conduit les salariés à un fonctionnement assez cloisonné entre les missions, avec peu de liens et une transversalité jugée insuffisante.

2.2.2. Organisation et communication interne :

- Clarté et formalisation de la répartition des responsabilités et des tâches : oui non
- Système de délégation de pouvoirs et de compétences : oui non
 - Existe-t-il des fiches de poste ? oui non
 - Existe-t-il un organigramme ? oui non
 - Réunions d'équipe oui non

Fréquence et composition : mensuelle. La coordinatrice réalisait également un temps individuel chaque mois avec chaque salariée ou plus ponctuellement selon les besoins exprimés.

- Difficultés en termes d'organisation et autres remarques (démarche GPEC, turnover, etc.):

La communication interne semble insuffisante à permettre un partage et une circulation de l'information satisfaisante dans l'association

Le départ de la coordinatrice s'est fait dans un contexte de tensions RH internes avec le CA et principalement la présidence, avec des sources de conflit émergents détectés par l'ensemble des membres.

2.2.3. Outils RH :

- Entretiens individuels professionnels ? oui non réalisés par qui ? par la coordinatrice et le Président + 1 administrateur référent à minima
- Outils de suivi du temps de travail ? oui non
- DUERP ? oui non
- Plan de développement des compétences ? oui non les besoins de montée en compétence sont identifiés dans les comptes-rendus des entretiens annuels

SYNTHESE ANALYSE GOUVERNANCE, ORGANISATION ET EFFECTIF SALARIE

La gouvernance de l'association repose sur un CA de 7 à 8 membres actifs et l'organisation interne sur une équipe de 5 salariées dont 1 poste de coordination et 4 salariées (vacance actuelle de poste de coordination)

Des tensions, conduisant au bord du conflit, ont été récemment ressenties dans l'organisation entre la coordination et le CA. La coordinatrice a récemment quitté l'association, ce qui conduit les membres à partager le besoin de redéfinir et renforcer les liens entre les missions salariées d'une part et entre les administrateurs et les salariés d'autre part, pour plus de transversalité et de circulation de l'information.

3. Environnement et relation partenariale

3.1. Adhésion à une ou plusieurs fédérations / réseau d'appartenance

L'association fait partie du réseau FRAB et FNAB qui assure un rôle de représentation institutionnelle aux niveaux régional et national et des actions de lobbying. En 2022, les administrateur·rices d'HLBIO et les salariées se sont impliquées pour dynamiser le réseau régional (FRAB Aura) : **mutualiser les tâches possibles ?**, optimiser les financements publics, faciliter la circulation de l'information entre les GAB et la FRAB.

3.2. Ancrage territorial et lien avec les partenaires

L'association travaille en lien avec un nombre important de partenaires locaux, que ce soit à travers les collectivités accompagnées sur la transmission, porteuse des PAT (Programme Alimentaire Territoriaux), les thématiques de restauration collective, les réseaux de circuit court (épiceries, AMAP magasins de producteurs, et tous les partenaires techniques, environnementaux, développement paysan...).

3.3. Nature et pertinence du positionnement de la structure sur son marché

L'association comptabilise 32% des fermes certifiées bio adhérentes du département, soit un chiffre qui permet une globale représentation, avec une diversité forte des modes de production. Néanmoins, certains administrateurs se questionnent sur la légitimité et la représentativité de l'association sur certains champs d'action, qui méritent de fait clarification, pour assurer dans le temps la pertinence du positionnement stratégique. L'association voit son positionnement de manière assez claire par rapport à la Chambre d'Agriculture, qui s'exprime sur la volonté des fermes bio de se rassembler sur des enjeux et pratiques communes, d'où un positionnement renforcé sur des actions collectives, alors que la Chambre d'Agriculture intervient sur des actions d'accompagnement individuelles et des actions mobilisant des savoir-faire techniques précis. Néanmoins, les relations restant partielles, il est difficile de percevoir la pertinence de la répartition des missions de chacun, par manque d'information sur les orientations respectives.

3.4. Communication externe : stratégie et outils

L'association possède un site web, diffuse une lettre d'information mensuelle (vie associative), et des lettres d'information thématiques

La FRAB diffuse par ailleurs un bulletin des pratiques bio, La Luciole

SYNTHESE ANALYSE ENVIRONNEMENT ET RELATIONS PARTENAIRES

Le positionnement stratégique de l'association mérite à être questionné et redéfini collectivement.

4. La situation économique et financière de la structure

4.1. Informations générales

- Comptable / Expert-comptable : oui non
- Validation des comptes par un Commissaire aux Comptes : oui non
- Tableau de bord : oui non
- Comptabilité analytique : oui non
- Prévisionnel de trésorerie : oui non
- Budget prévisionnel : oui non
- Nom(s) partenaire bancaire : Crédit Agricole
- Dernier exercice clôturé : 2022

	Interne		Externe	
	Administrateur ou bénévole	Salarié(e)	Cabinet comptable	Autres (réseau...)
Gestion des factures de vente, achat, frais...	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saisie des données comptables	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Établissement du bilan et du compte de résultat	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Édition des paies des salariés et déclarations sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outils de suivi et de contrôle budgétaire/trésorerie	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2. Modèle d'exploitation

4.2.1. Analyse économique des 3 derniers comptes de résultat

- Constitution et évolution des ressources (revenus d'activités, subventions, dons, cotisation, aides à l'emploi, etc.)

PRODUITS		Réalisé	3,4	3,67 ETP	3,85 ETP	4 ETP	4 ETP
		2020	Réalisé 2021	Prév 2022	2022 réalisé	Prév 2023	Prév 2024
Structure	Aide Emploi	7 542 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	Indemnités MSA (indemnités journalières)		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	OCAPIAT	1 156 €	3 003 €	2 700 €	10 432 €	4 000 €	4 000 €
	Conseil Départemental 43	20 000 €	20 000 €	22 000 €	24 000 €	24 000 €	24 000 €
	Subvention DRAAF (ambition bio)	13 190 €	26 597 €	19 450 €	19 552 €	20 400 €	21 000 €
	FDVA		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	EPCI, Com-com, communes		0 €	1 000 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL	41 888 €	49 600 €	45 150 €	53 984 €	48 400 €	49 000 €	
Promotion	Foire Bio de Langeac – Recettes	150 €	2 285 €	2 500 €	4 876 €	3 700 €	4 000 €
	Foire Bio de Langeac – Subv	500 €	2 200 €	2 200 €	2 400 €	3 400 €	3 000 €
	Fête de la Bio à SGL – Recettes	4 940 €	4 650 €	5 000 €	5 260 €	5 500 €	6 000 €
	Fête de la Bio à SGL – Subv		0 €	2 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €
	Bon Plan Bio / carte BABA - sponsors	2 750 €	388 €	500 €	0 €	500 €	0 €
	Subvention FEADER / région						2 000 €
TOTAL	8 340 €	9 523 €	12 200 €	13 536 €	14 100 €	16 000 €	
Projets	FO Formations – VIVEA	28 832 €	33 453 €	31 500 €	38 989 €	45 000 €	47 000 €
	DRAAF (GIEE)		22 031 €	19 000 €	25 500 €	24 000 €	35 000 €
	DRAAF (autres projets)		1 035 €		3 072 €	2 200 €	2 000 €
	Conseil régional (Plan Bio)		9 098 €	6 178 €	6 180 €	19 000 €	15 000 €
	PAT		3 811 €			2 500 €	5 000 €
	AELB (CT)	20 765 €	24 432 €	69 810 €	50 337 €	67 440 €	65 000 €
	AELB / OFB (Ecophyto)			11 463 €	3 013 €	11 500 €	5 000 €
	DREAL, ADEME				5 000 €		
	Cdépartemental 43 (RHD)	6 000 €	6 000 €	6 500 €	2 000 €	4 000 €	10 000 €
	Casdar : revabio et myco3c	9 557 €	15 057 €	6 000 €	14 315 €	14 000 €	7 000 €
Autres financement (ARPIDA, FRelance, B)	2 176 €	7 479 €	8 800 €	1 200 €	7 500 €	8 000 €	
TOTAL	67 331 €	122 395 €	159 251 €	149 605 €	197 140 €	199 000 €	
Autres	Adhésions Haute-Loire Biologique	19 055 €	20 485 €	22 000 €	22 917 €	25 000 €	28 000 €
	Assemblée Générale	645 €	0 €	700 €	415 €	500 €	500 €
	Prestations	19 650 €	21 804 €	10 000 €	21 704 €	20 000 €	20 000 €
	Produits financiers	903 €	1 035 €	1 000 €	1 010 €		
	Produits sur exercices antérieurs		2 083 €		10 722 €		
	Divers (dont dons)	23 190 €	2 500 €	5 000 €			
	Revente parts sociales				2 589 €		
TOTAL	63 443 €	47 907 €	38 700 €	59 356 €	45 500 €	48 500 €	
Total Produits	Financements publics	72 189 €	137 739 €	174 401 €	157 567 €	200 940 €	203 000 €
	Autofinancement	108 813 €	91 686 €	80 900 €	118 913 €	104 200 €	109 500 €
	TOTAL PRODUITS	181 002 €	229 425 €	255 301 €	276 481 €	305 140 €	312 500 €
TOTAL	PRODUITS – CHARGES	2 791 €	1 278 €	-11 850 €	-5 023 €	-3 545 €	-19 260 €

- Analyse de l'évolution des grands postes de recette

- Le modèle économique repose sur une part prépondérante de subventions sur projets (54%) soit une dizaine d'appel à projets différents, des subventions de fonctionnement (16%) provenant essentiellement du Département et de la DRAAF, des produits d'adhésion (8%), des prestations de service (8%) et des recettes sur opérations évènementielles – 2 Foires Bio notamment (4%).

L'association est maître d'ouvrage dans 5 Contrats Territoriaux (CT) financés par l'Agence de l'eau. Pour chaque CT nous avons plusieurs conventions financières, généralement pour 2 ans. Les modalités de financement sont variées : de 70% d'un montant forfaitaire de 1350€ pour des diagnostics de conversion, à 50% du coût salarial chargé pour la participation aux comités de suivi.

- Les produits ont augmenté en 2022 de 20.5% soit 47K€, hausse principalement alimentée par les projets en lien avec l'Agence de l'Eau Loire Bretagne (+25K€) et la subvention OCAPIAT (+7K€).

- Maîtrise des charges d'exploitation et hors exploitation (masse salariale, loyers, charges

CHARGES		réalisé 2020	3,4 ETP réalisé 2021	3,67 ETP Prév 2022	3,85 ETP 2022 réalisé	4 ETP Prév 2023	4 ETP Prév 2024
Structure	Salaires net	70 418 €	81 179 €	95 000 €	92 724 €	109 002 €	115 800 €
	Charges sociales	36 862 €	52 173 €	61 750 €	64 591 €	73 031 €	81 060 €
	Salaires remplace						
	Frais de mission	4 602 €	6 227 €	8 000 €	7 369 €	8 000 €	8 000 €
	Formation salariés	1 566 €	7 157 €	6 000 €	6 432 €	7 000 €	7 000 €
	Charges de structure	26 461 €	28 134 €	33 100 €	29 821 €	29 952 €	32 900 €
	Mutualisation FRAB	7 242 €	7 544 €	9 000 €	7 192 €	8 900 €	9 000 €
	Indemnisation administrateurs	3 033 €	3 782 €	5 000 €	4 300 €	5 000 €	5 000 €
TOTAL	150 183 €	186 195 €	217 850 €	212 429 €	240 885 €	258 760 €	
Promotion	Foire Bio de Langeac (animation, secrétariat et achats)	229 €	344 €	2 000 €	4 177 €	4 800 €	6 500 €
	Fête de la Bio de St Germain L (achats, secrétariat et animation)	1 859 €	743 €	2 000 €	1 610 €	3 000 €	4 000 €
	Bon Plan Bio / Carte			500 €	568 €		
	Autres dépenses comm'	221 €	4 038 €	2 000 €	714 €	2 500 €	0 €
	TOTAL	2 200 €	5 125 €	6 500 €	8 848 €	11 800 €	12 000 €
Projets	FO Intervenants formation	14 660 €	17 644 €	15 000 €	28 214 €	30 000 €	30 000 €
	Location salles actions	285 €	240 €	500 €	217 €	500 €	500 €
	Achat matériel projets		50 €	5 000 €	1 199 €	2 000 €	3 000 €
	Achat divers actions (projet, formation)	163 €	386 €	1 000 €	303 €	500 €	500 €
	Intervenants CT		0 €	7 000 €	9 800 €	8 000 €	10 000 €
	Intervenants autres projets		2 400 €	3 000 €	1 585 €	3 000 €	3 000 €
	TOTAL	15 108 €	20 720 €	31 500 €	41 319 €	44 000 €	47 000 €
Autres	Adhésions (GRAB, FNAB)	8 100 €	7 808 €	8 800 €	9 270 €	10 000 €	12 000 €
	Assemblée Générale	1 099 €	0 €	2 000 €	1 479 €	1 500 €	1 500 €
	Autres charges (taxe, impôts, frais fin)	909 €	0 €	500 €	289 €	500 €	500 €
	Charges sur exercice antérieur	612 €	5 199 €		412 €		
	Provisions charges (CP)		3 100 €		4 870 €		
	Revente parts sociales				2 589 €		
TOTAL	10 719 €	16 107 €	11 300 €	18 909 €	12 000 €	14 000 €	
Total Charges	Charges fonctionnement	150 183 €	186 195 €	217 850 €	212 429 €	240 885 €	258 760 €
	Charges réalisations	28 028 €	41 951 €	49 300 €	69 075 €	67 800 €	73 000 €
	TOTAL CHARGES	178 211 €	228 147 €	267 150 €	281 504 €	308 685 €	331 760 €

La hausse de l'activité génère une hausse du plan de charges, avec l'embauche d'une nouvelle salariée sur la mission élevage en cours d'année, soit un effectif de + 0.45 ETP et une masse salariale de +25K€. L'association a également eu recours à des interventions extérieures pour les Contrats Territoriaux en lien avec l'Agence de l'Eau (7K€ - sur des savoir-faire spécifiques) et pour les formations (+11K€). Il en ressort une hausse des charges de +23% (+53K€) plus forte que la hausse des recettes d'exploitation.

- Evolution du résultat net :

Le modèle économique est à l'équilibre sur les 3 dernières années, avec une légère dégradation en 2022 et un RN négatif de -5K€ soit seulement 1.8% du budget, ce qui reste limité. L'équilibre paraît toutefois fragile et conditionné aux nombreuses réponses à appel à projets qui génèrent un temps consacré aux montage et suivi de dossiers croissant et mal/pas financé.

4.3. Situation financière

4.3.1. Analyse des derniers bilans

ACTIF					PASSIF		
	N			N-1		N	N-1
	BRUT	AMORT	NET				
Immobilisations incorporelles					Fonds associatif	71 316,86	71 316,86
- frais d'établissement					Ecart de réévaluation		
- autres immobilisations incorporelles					Réserves		
- fonds commercial					- réserve légale		
Immobilisations corporelles hors biens vivants					- réserves statutaires		
- terrains					- réserves réglementées		
- constructions					- autres réserves		
- installations et matériel					Report à nouveau	1 278,33	1 278,33
- autres immobilisations					Résultat de l'exercice	-5 023,18	1 278,33
- immobilisations en cours					Subventions d'équipement		
Immobilisations financières	1 707,00		1 707,00	4 249,40	Provisions réglementées		
- participations	825,00		825,00	825,00	CAPITAUX PROPRES I	67 572,01	72 595,19
- autres immobilisations	782,00		782,00	3 324,40	Provisions pour risques		
- prêts	100,00		100,00	100,00	Provisions pour charges		
ACTIF IMMOBILISE I	1 707,00		1 707,00	4 249,40	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES II		
Stocks					Dettes financières		
- matières premières et autres approvisionnements					- Emprunts bancaires MLT		
- en-cours de production (biens et services)					- Emprunts bancaires CT		
- produits intermédiaires et finis					- Autres emprunts		
- marchandises					- Concours bancaires courants et découverts		
Avances et acomptes versés sur commandes					- Dirigeants et membres		
Créances	147 803,15		147 803,15	92 508,56	Avances et acomptes reçus sur commandes		
- clients et comptes rattachés	147 803,15		147 803,15	92 508,56	Autres dettes	101 710,91	37 348,61
- Dirigeants et membres					- Fournisseurs et sociales	101 710,91	37 348,61
- créances sociales et fiscales					- Dettes fiscales		
- autres créances					- Autres		
Valeurs mobilières de placement	10 252,26		10 252,26	8 874,34	Produits constatés d'avance		
Disponibilités	9 520,51		9 520,51	4 311,50	TOTAL DETTES III	101 710,91	37 348,61
Charges constatées d'avance							
ACTIF CIRCULANT II	167 575,92		167 575,92	105 694,40	TOTAL GENERAL	169 282,92	109 943,80
Charges à répartir sur plusieurs exercices							
TOTAL GENERAL	169 282,92		169 282,92	109 943,80			

- L'association possède une structure financière qui se fragilise :

Un niveau de fonds propres qui représente 40% du total bilan

Une absence d'endettement à la clôture mais un prêt de 40K€ sur l'année suivante

Une trésorerie de 20K€ qui représente moins d'un mois de budget (~25jours), ce qui paraît insuffisant au vu des décalages de paiements des subventions générant un BFR important. **La structure semble gérer la situation par un allongement des dettes sociales** (à confirmer)

L'absence de rentabilité prévisionnelle sur 2023 et les exercices suivants ne permet pas de présager un renforcement du haut de bilan et des fonds propres.

La gestion du BFR d'exploitation pose donc question à court et moyen terme

-
- > Analyse de l'évolution de la situation de trésorerie

Problèmes de trésorerie ?

- Jamais Plusieurs fois par an Plusieurs fois par trimestre Plusieurs fois par mois

- Si oui, quelles solutions sont mises en œuvre, pour répondre à ces problèmes de trésorerie ?

- Découvert Relance sur subvention Report de projet Retarder les paiements
- Rééchelonnement des charges salariales Réduction de charges (hors Masse Salariale)
- Réduction Masse salariale Mutualisation Solutions crédit à Court terme
- Solutions de crédit Moyen Terme (prêt, apports en Fonds Propres...) : prêt bancaire réalisé en 2023 (40K€ sur 5 ans)

SYNTHESE ANALYSE ECONOMIQUE ET SITUATION FINANCIERE

L'association a développé depuis plusieurs années ses activités, en se diversifiant sur différents champs d'intervention. De fait, elle a diversifié ses sources de financement par réponse à appel à projets et convention pour la plupart annuels avec ses partenaires (triennal avec l'Agence de l'Eau).

Parallèlement pour assurer ce développement et cette professionnalisation croissante nécessaire par contraintes de gestion trop lourdes pour l'équipe bénévole, elle a progressivement augmenté la taille de l'équipe et eu recours à de nouvelles embauches. L'association est parvenue à équilibrer son modèle économique jusqu'en 2021 sur ses bases. A partir de 2022, elle éprouve des difficultés vraisemblablement à adapter son plan de charges (risque effet de ciseaux) et voit sa rentabilité affectée, ainsi que sur les exercices prévisionnels suivants. Parallèlement, sa structure financière demeure fragile avec un niveau de fonds propres représentant 40% du total bilan et un endettement de 45K€ sur 2022. Le niveau de trésorerie représente moins d'un mois de budget ce qui paraît insuffisant ou vu du BFR d'exploitation (décalage de versement de subvention).

L'association doit se requestionner sur son cœur de mission et son positionnement stratégique dans le but d'assurer à court terme la viabilité son modèle économique et renforcer sa structuration financière.

SYNTHESE GENERALE DU CONTEXTE

		Points forts	Difficultés/points d'amélioration/ points de vigilance
Interne	Vie associative	<ul style="list-style-type: none"> - Une cause fédératrice de défense de l'AB - Deux Foires Bio source de liens entre adhérents - Engagement fort du CA dans la vie associative - 32% des fermes bio du département adhèrent à l'association 	<ul style="list-style-type: none"> - Divergences / manque de cohésion perceptible sur les cibles et axes de développement - Manque de circulation de l'information et de temps d'échanges entre salariés et administrateurs - Le nombre d'adhérents fermes bio évoluent moins vite que le nombre de fermes certifiées
	Activités	<ul style="list-style-type: none"> - développement important de l'association sur les 10 dernières années sur de nombreux champs d'action : couverture large des enjeux de l'AB 	<ul style="list-style-type: none"> - Le positionnement croissant sur appel à projets nécessite un temps de gestion important difficilement finançable - Risque du positionnement permanent sur appel à projets : choix des actions par nécessité de financements plus que par remontée de besoins des adhérents
	Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - une équipe salarié expérimentée avec ancienneté et mobilisée sur leurs missions, aux compétences complémentaires - un climat social apaisé depuis le départ de la coordinatrice qui a permis d'impulser récemment des actions visant plus de transversalité et de liens bénévoles/salariés 	<ul style="list-style-type: none"> - une structuration informelle qui a généré un manque de transversalité, un cloïsement entre missions et des liens administrateurs/salariés insuffisants
	Financier	<ul style="list-style-type: none"> - Modèle économique à l'équilibre en 2020/21 	<ul style="list-style-type: none"> - baisse des financements progressifs sur les dernières années - un modèle économique fragile depuis 2021 et une structuration financière affaiblie
	Partenaires/ environnement	<ul style="list-style-type: none"> - ancrage territorial, de nombreux partenariats 	<ul style="list-style-type: none"> - Peu de partenariats avec la chambre d'agriculture, clivage historique/tensions relationnelles - Crise de la Bio qui impactent fortement l'ensemble des producteurs AB

PLAN D'ACCOMPAGNEMENT

BESOIN prioritaire	<i>Redéfinition et partage collectif des ambitions stratégiques et axes de développement</i>
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> → Partage collectif administrateurs et salariés du projet associatif : <ul style="list-style-type: none"> - Appui à l'étude du besoin des adhérents et non adhérents (questionner les enjeux et défis actuels et besoins prioritaires liés) - clarification et partage des orientations de développement et axes de développement (vocation-ambitions ; bénéficiaires de l'action, sur quelle proposition de valeur) - appui à l'évolution des missions et de l'offre de services → Construire une feuille de route opérationnelle : définir des objectifs opérationnels, prioriser et phaser le développement des actions et activités → Redéfinition du modèle économique: <ul style="list-style-type: none"> - Ressources et compétences clés à renforcer ou acquérir et adaptation de l'organisation interne - Partenariats clés à renforcer/mettre en place, communication. - L'organisation interne, la structuration des coûts et des sources de revenus seront traitées dans un second temps, avec approche participative
MOYENS	<i>Accompagnement individuel</i>
RESULTATS ATTENDUS	<ul style="list-style-type: none"> → Renforcement de la cohésion en interne des différents parties prenantes (salariées, administrateurs et bénévoles) → Assurer un développement sur la base des enjeux et besoins représentatifs des adhérents actuels et potentiels → Sécuriser à moyen terme le modèle économique sur des orientations et missions partagées collectivement

BESOIN secondaire	<i>Restructuration du modèle économique</i>
----------------------	---

OBJECTIFS	<p>→ Eu égard de la stratégie de développement définie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluer et calibrer les moyens humains (salariés/bénévoles) et matériels avec pour chaque activité, une évaluation sur : <ul style="list-style-type: none"> * les charges RH et la clé de répartition de la main d'œuvre par activité, les indicateurs de « productivité / rentabilité » ; * questionner les charges directes (hors main d'œuvre) ; * les charges fixes et autres charges variables de l'association * et les ressources : ciblage des sources de financement par domaine d'activité (adhésions, subvention d'exploitation, subvention sur appel à projets, financement participatif, fonds privés/mécénat, etc.) - Définir des conditions de viabilité du modèle économique avec refonte des éléments prévisionnels financiers : projections budgétaires à 3 ou 5 ans, plan de trésorerie, (plan de financement si besoin) - Aider à l'adaptation des outils de gestion budgétaires
MOYENS	<i>Accompagnement individuel</i>
RESULTATS ATTENDUS	<ul style="list-style-type: none"> → Consolidation des activités et des emplois → Viabilité du modèle économique à moyen terme