

# Analyse et propositions du Groupe de travail budget pour le Conseil d'Administration du 25/11/2014

**Ont participé :** Guillaume Rérolle, Yacouta Yousfi, Jérôme Lambion, Sophie-Joy Ondet, Vianney Le Pichon.  
+ ESIA :

**Dates de réunions :** 8 et 30 octobre, 13 novembre 2014

## Plan de travail

1 Les valeurs, les missions et la stratégie du GRAB.....	1
2 Où en est-on ?.....	1
3 Evolution de l'environnement.....	4
4 Objectifs.....	4
5 Plan d'action.....	5
6 Piloter.....	5

## 1 Les valeurs, les missions et la stratégie du GRAB

**1-1- finalités, valeurs :**

OK bien définies et toujours d'actualités dans le plan GRAB 2020

**1-2- Stratégie :** Plan GRAB 2020 : OK suivi et mis à jour chaque année en CA

**Proposition 1 :** Il serait intéressant d'avoir une vision pluriannuelle de l'avancement du Plan GRAB 2020 et des indicateurs : voyants verts, oranges, rouges.

## 2 Où en est-on ?

**2-1- Forces-faiblesses (mises à jour de l'analyse faite en 2009)**

Forces	Faiblesses
<p><b>Economiques et financières</b> → diversité des financements</p> <p><b>Activités</b> → technicité, savoir-faire en bio avec des spécificités nouvelles → encore du grain à moudre / besoins de recherches → multifilières, transversal +</p> <p>→ la Bio nous pousse à innover (de manière alternative)</p> <p><b>Social</b> → mémoire existante (individuelle) → adaptabilité / souplesse → motivation, intérêt métier → ancienneté, maturité</p>	<p><b>Economiques et financières</b> → restriction et complexité budgétaire → manque de reconnaissance de l'intérêt spécifique acteur spécialisé bio par les financeurs (image simpliste de la bio)</p> <p><b>Activités</b> → inadéquation ambition / moyens trop grand nombre d'actions - perte de travail sur cert. Filières (PAM, Olive)</p> <p>→ défaut de communication directe aux agriculteurs - pas de listings collectifs et d'outils appropriés - gamme trop large de nos cibles - pas d'évaluation de l'impact de notre communication - pas assez de liens avec des groupes d'agric. (OP)</p> <p><b>Social</b> → organisation insuffisante de la mémoire collective</p>

**Environnement**

- situation géographique
- bassin de production et d'acteurs
- maison de la bio, parcelle, lycée, ferme pilote
- liens avec chercheurs +
- capacité prospective scientifique

**Juridique**

**Association et dirigeants**

- proximité avec quelques producteurs (à haute valeur ajoutée)

**Environnement**

- défaut de visibilité, en particulier en LR et Ra

**Juridique**

**Association et dirigeants**

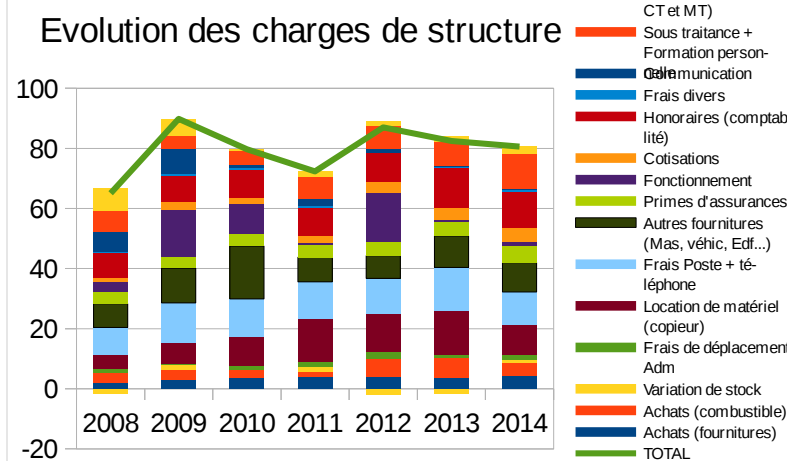
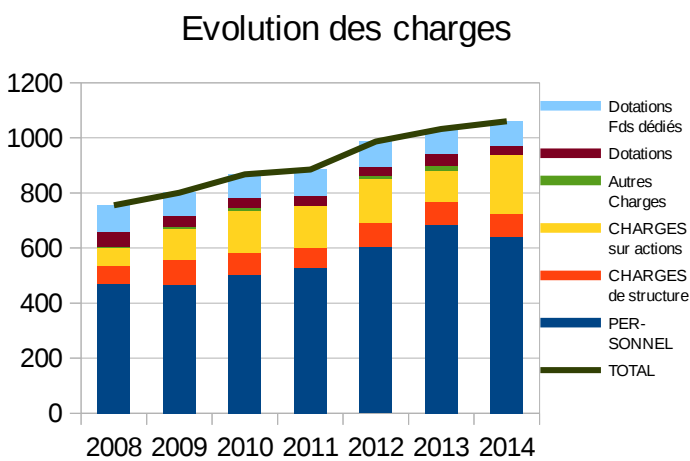
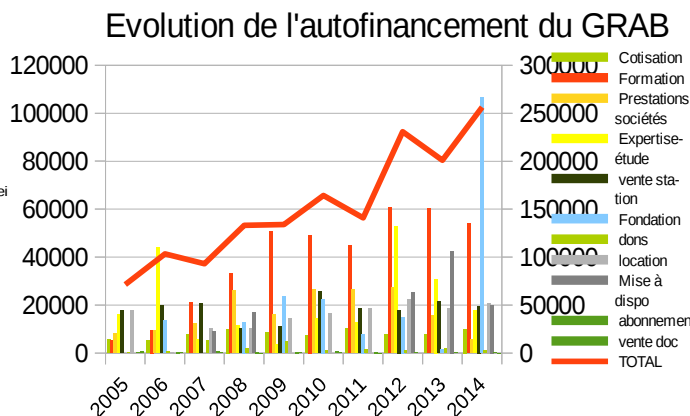
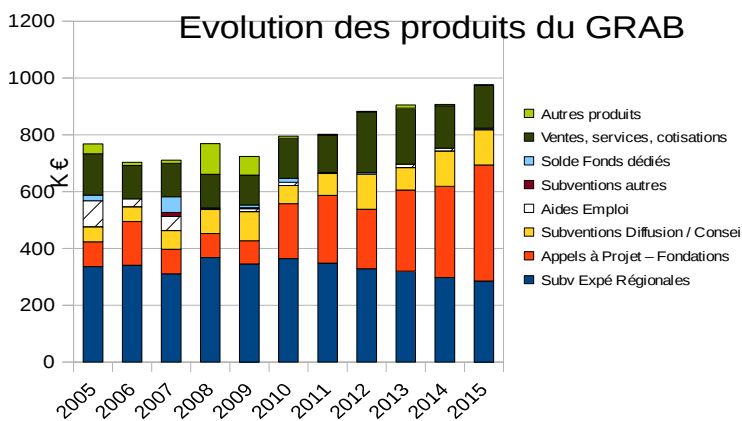
- partage par les adhérents insuffisant en nombre et en qualité
- poids politique insuffisant des agriculteurs bio et encore peu connecté aux bio émergents dans les institutions
- manque d'administrateurs-relais régionaux
- COSS toujours sur le papier

*Proposition 2 : A mettre en perspective avec les actions réalisées depuis le début du plan GRAB 2020.*

**2-2- Analyse pluriannuelle :  
2-2-a) de nos actions :**

par rapport à la stratégie 2020  
cf. proposition 1  
par rapport aux résultats de nos actions  
stage Innovation en cours

**2-2-b) de nos budgets**



D'après ESIA la santé patrimoniale est saine (haut de Bilan). Si nous maintenons de bonnes relations avec notre banquier pour nos prêts courts termes, nous avons (encore) du temps pour prendre des mesures.

## **A- 2013-2014 sont déficitaires**

### **Pourquoi ?**

conjoncturelle (ex: LR) ?

et/ou structurelle (ex: masse salariale, perte sur justifications de subventions) ?

et/ou mauvais modèle économique de certaines actions ?

**Proposition 3** : conduire une analyse fine des marges nettes par action

[à tenter avec outils actuels sur le réel 2012-2013]

Nos outils de pilotage budgétaire doivent être adaptés. Ils sont devenus assez lourds à gérer (tableurs) et ils sont très orientés justification annuelle de nos financements. Ils doivent être retravaillés pour répondre aux contraintes croissantes des financeurs (piloter les charges en temps réel pour anticiper la justification finale)

**Proposition 4** : se doter d'outils de suivi budgétaire plus fins et en "temps réel"

=> outils spécialisés ou intégrés ?

=> plan d'investissement

=> démarche collective de l'équipe pour adapter nos méthodes de travail

L'association ESIA du réseau France Finance a un dispositif pour accompagner les acteurs de l'Economie Social et Solidaire. Elle nous avait accompagné en 2008 en finançant un Diagnostic Local d'Accompagnement (DLA) avec le cabinet Itaque sur les pistes d'autofinancement. Elle nous a aussi accordé un prêt de 30 000€ sans intérêt sur 5 ans (en cours) et une garantie pour un prêt bancaire du même montant pour améliorer nos fonds propres. Chaque année elle suit notre santé financière. Elle nous propose un nouveau DLA (gratuit).

**Proposition 5** : se faire accompagner dans la mise en place d'outils d'aide à la décision et au pilotage budgétaire par un DLA avec ESIA et un consultant

## **B- augmentation de la masse salariale**

Dans les 3 prochaines années, nous savons que la masse salariale (2/3 de nos charges) va mathématiquement augmenter. En moyenne sur les 3 dernière années cela représente +11 500€ par an à équipe constante.

**comment va-t-on financer chaque année cette augmentation ?**

### **I- en réduisant des charges ?**

**I-1) charges de structure** : déjà bien contraintes

#### **a) à fonctionnement égal**

on va gagner sur photocopieur [à chiffrer], sur téléphone [à chiffrer]

on va perdre sur entretien Mas

autres ?

#### **b) on réduit le fonctionnement ?**

plus de téléphone portable [ ] ?

plus de ... ?

#### **I-2) charges sur actions**

moins de déplacements ?

moins de stagiaires ?

moins de frais de station ? Moins de frais d'expé ?

#### **I-3) charges salariales**

changement de modèle ?

licenciement ?

### **II- en augmentant les produits ?**

#### **II-1) Subventions expé régionales ? Non**

baisse régulière, concurrence croissante.

compensée par PEI ?

## II-2) Appels à projet ?

déjà une bonne dynamique, tendance positive (enveloppe recherche européenne augmente) mais cela reste aléatoire et peut-être avons-nous atteint un plafond dans notre capacité à décrocher des Appels à Projets ?  
pas de nouveaux produits avant 2016.

## II-3) Subventions / actions ?

possibles, mais mêmes financeurs régionaux  
Agence de l'eau ?

## II-4) Fondations

possibles, mais concurrence augmente. Appui ponctuel

## II-5) Cotisations-Ventes-Prestations

cotisations: être plus dynamique en particulier dans nos 3 régions, devrait au moins financer pour communiquer

**Proposition 6** : se doter d'outils appropriés pour mieux communiquer (annuaire partagé + emailleur)

dons : peut permettre de lancer nos outils

**Proposition 7** : campagnes d'appel à don pour la mise en ligne (base de données et nouveau site Internet) des 30 ans de résultats du GRAB (avec ou sans prestataire?)

vendre plus de produits agricoles ?

Formations : [ arbo] ?

Prestations Essais pour Sociétés : pas stratégique ?

Nouvelles activités : Conseil technique ? Expertise ?

**Proposition 8** : dans l'attente d'une meilleure visibilité, poursuivre le gel partiel de l'ancienneté tout en engageant une dynamique collective et positive d'analyse fine et de nouvelles mesures

## III- en retravaillant notre modèle économique et notre organisation

en lien avec l'analyse faite en A et avec les idées pour II-2) AàP et II-4) nouvelles activités

## IV - Investissements à réaliser

### IV-1) à chiffrer en jours

chacun doit chiffrer les hypothèses du temps qu'il va passer sur la recherche de nouveaux produits (suivant résultats III)

### IV-2) investissement extérieurs

- campagne de dons = avec ou sans agence de com [coût]
- DLA = gratuit mais temps à passer pour tous
- Progiciel de gestions intégré = [coût] et temps à passer

## 2-3- Analyse de notre organisation interne

[Analyse et ajustement à faire en fonction des nouveaux objectifs et outils]

# 3 Evolution de l'environnement

**Opportunités-Menaces** (analyse de 2009 partiellement mise à jour)

Opportunités	Menaces
<b>Economiques et financières</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- orientation des financements vers l'alternatif</li><li>- ressources financières à l'Agence de l'Eau</li></ul> <b>Activités</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- besoin d'encadrement des producteurs en bio</li><li>- développement des volumes de production et de consommation</li><li>- grande marge de manoeuvre pour rapprocher Recherche-</li></ul>	<b>Economiques et financières</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- vision simpliste de la bio par les décideurs</li><li>- diminution ou stagnation des ressources financières de l'Etat, des CRégionaux</li><li>- compétition + forte pour les financements ++</li></ul> <b>Activités</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- concurrence augmente sur la technicité et savoir faire bio</li><li>- risque de récupération de la bio par le système et tendance à la</li></ul>

<p>Producteur-Distributeur-Conso</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- caution scientifique / renforcement de la crédibilité des W de recherche</li> <li>- capacité d'intéresser les chercheurs à la Bio (création de partenariats)</li> <li>- possibilité d'élargir les thèmes de recherche <ul style="list-style-type: none"> <li>- recherche-action</li> <li>- économique</li> <li>- autres (permaculture)</li> <li>- Q, santé</li> <li>- techno / écologie</li> <li>- complexité du vivant + santé</li> <li>- prendre acte de la multiplicité des modèles</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Social</b></p> <p><b>Juridique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- désir partagé de restructurer et de fédérer les acteurs de l'AB (efficacité de la recherche et visibilité) / France et Europe</li> <li>- GRAB comme moteur de cette restructuration</li> </ul> <p><b>Environnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- attente politique et sociétale / bio</li> <li>- développement de la mobilisation de consom'acteurs</li> <li>- nécessité politique et sociétale de la préservation de la qualité de l'eau</li> </ul> <p><b>Association et dirigeants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- adhésion de tous les acteurs (de la bio) à un même système de valeur prenant en compte la complexité</li> </ul>	<p>simplification (principes de la bio, réglementation, distribution...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- diversité de la qualité des travaux de recherche en AB</li> <li>- faible implication de la bio française au sein de l'Europe, cloisonnement</li> <li>- faiblesse de la représentativité des bio dans les instances nationales</li> </ul> <p><b>Social</b></p> <p><b>Juridique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- multiplicité – hétérogénéité des acteurs de la bio =&gt; mauvaise visibilité</li> </ul> <p><b>Environnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- diversité de la qualité <ul style="list-style-type: none"> <li>- des produits AB</li> <li>- des acteurs de la filière</li> </ul> </li> <li>(celui qui achète conditionne la qualité de la filière)</li> <li>- isolement des élus défenseurs de la bio et faiblesse de l'agriculture dans les politiques territoriales</li> <li>- fin de mandat des élus régionaux</li> </ul> <p><b>Association et dirigeants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fragilité de la cohésion avec l'arrivée de nouveaux acteurs</li> </ul>
--	--

NB : Cela pourrait donner lieu à une **analyse des risques**, suivant ces 6 grands domaines :  
Eco-financier / Activités de production / Social / juridique / Environnement / Association et dirigeant

## 4 Objectifs

Quels objectifs on se donne en terme d'activités, de budgets à atteindre

## 5 Plan d'action

Comment on pense atteindre les objectifs => Mise à jour du Plan GRAB 2020 ?

## 6 Piloter

Il faudra mettre en place des outils de pilotage et de suivi du plan.