



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

Diagnostic partagé

AVI 43

Adresse : 75 rue Fromental – ZA Le Fromental, 43200 YSSINGEAUX
Tél. : 04 71 56 09 26
Courriel : avi.43@orange.fr
Site Internet : www.avi43.fr
Responsable légal et fonction : Michel SOUVIGNET, Président

SECTEUR D'ACTIVITE

Développement durable, économie circulaire

INTERLOCUTEURS DANS LE CADRE DU DIAGNOSTIC

SOUVIGNET Michel, Président
BENMAMMAR Smail, Directeur

DATE DU COMITE D'APPUI

18 janvier 2024

Date et référent diagnostic : Mélanie Chambon, Chargée de mission

RENSEIGNEMENTS STRUCTURE

Type de structure (association, SCOP...): association	Année de création : 1999
Numéro SIRET : 42437787700016	Code APE : 8899Z
Direction : Smail BENMAMMAR	
Affiliation/Appartenance à un.des réseau.x : Chantier Ecole et Tissons la Solidarité	
Agrément(s) : IAE	
Convention collective : CCN des ACI	OPCO de rattachement : Uniformalion
Implantée en QPV / ZRR ? :	Agit auprès des habitants d'un QPV / ZRR ? :
Structure orientée par : /	
DLA sollicité par : l'association	
Partenaires contactés dans le cadre du diagnostic : Chantier Ecole, Etat - DDETSPP	
Présentation du projet et contexte de la demande (taille structure et problématique DLA) :	

L'association a assuré depuis sa création un développement continu de son activité d'insertion par l'emploi sur le secteur du réemploi textile.

Le contexte est en profonde mutation pour l'association impacté par la baisse soudaine en (aout 2020) 2023 des tarifs de rachat du Relais de 30% impactant fortement la rentabilité sur l'exercice, l'évolution de la concurrence et des modes de consommation, le resserrement prévu des contraintes du secteur par l'éco organisme.

L'association, pour asseoir son positionnement et déployer dans ce contexte son projet d'insertion efficacement, a fait le choix d'un déménagement dans des locaux plus adaptés et s'interroge sur la diversification de ses activités.

L'enjeu prioritaire consiste à consolider les activités actuelles dans la configuration du nouveau local pour optimiser la qualité des services, le potentiel de vente et la structure organisationnelle.

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

1.1. Mission et projet associatif

- Objet social, mission / vocation :

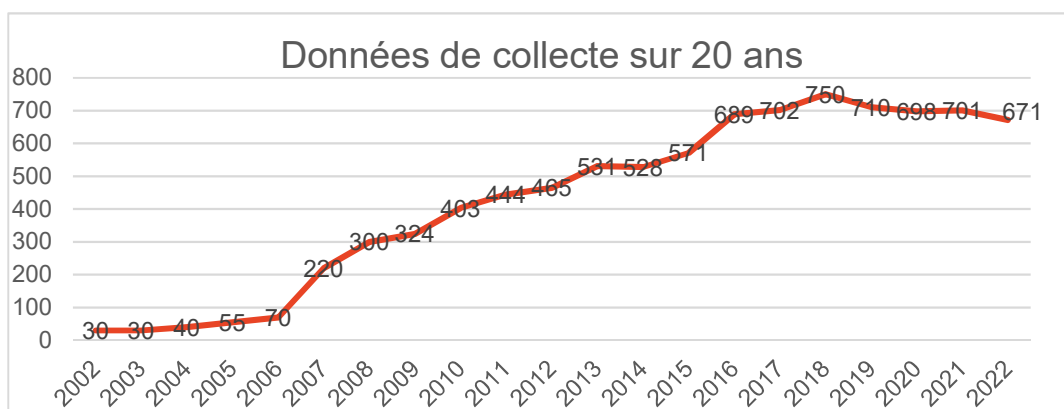
L'Association AVI-43 a pour objet social :

- de favoriser l'insertion des personnes en grande difficulté sociale en leur proposant des activités de collecte, de tri, de remise en état ou de toutes autres activités relevant du même esprit.
- De vendre des articles et objets d'occasions à prix modiques équivalents à ceux pratiqués par la concurrence.
- de planifier un suivi et un soutien personnalisé aux personnes travaillant pour AVI-43 et les amener à l'employabilité par des formations qualifiantes.
- de créer autour de l'activité de revalorisation un lieu d'échange et de parole. Les personnes accueillies par AVI-43 doivent devenir les acteurs de leur intégration (sociale, économique, ...).

Elle se donne tous les moyens d'étude et d'action qui lui sont nécessaires pour la réalisation de sa mission.

Le recyclage du textile propose :

- une réponse à la problématique de la gestion des déchets,
- de redonner une deuxième vie aux vêtements usagés,
- de créer des emplois favorisant l'insertion sociale et professionnelle de personnes en situation de précarité.



1.2. Historique

(Rappel des dates et événements importants)

Création	Créée en 1999 à l'initiative d'associations caritatives (Secours Catholique et Croix Rouge) pour porter un ACI, l'association poursuit son objectif d'insertion par l'activité économique grâce à des activités de réemploi (collecte et traitement textiles)
Développement	Le recrutement d'un directeur en 2009 marque un virage dans le développement avec une professionnalisation de la structure par la voie du salariat (création d'emplois permanents). Les quantités de textile collectées ont légèrement diminué ces dernières années et notamment depuis le Covid avec le développement des ventes en ligne de seconde main. La situation financière se complexifie en 2020 (impact crise covid et baisse du tarif de 30% avec son partenaire de collecte le Relai de 150 à 100€/t) et aboutit en 2022 à un déficit important.
Aujourd'hui	Chiffres d'affaire en croissance continue depuis la création Baisse récente du gisement de textile collectés (évolution des modes de consommation avec plus de dons à l'entourage, de ventes en ligne sur site de vêtements d'occasion, renforcement de la concurrence, dons aux associations) 2021 : départ du directeur présent depuis 2009 et arrivée d'un nouveau directeur expérimenté 2023 : L'association a déménagé à Yssingaux dans des locaux plus adaptés et fonctionnels, ce qui lui permet d'optimiser les activités actuelles, d'offrir de meilleures conditions de travail aux salariés et de développer de nouvelles activités de valorisation comme l'upcycling 2023 : passage à 17 postes conventionnés en parcours d'insertion Recherche et contractualisation avec un nouveau partenaire textile avec prix de rachat à 160€/t sur l'ensemble du volume de 700t (conventionnement sur 3ans)

1.3. Description et évolutions des activités

Activité	Description / Objectif	Clients / Bénéficiaires	Ressources financières et humaines
Collecte et des textiles 50% du CA	<ul style="list-style-type: none"> ○ Via des containers (du puy à l'Est du département) : 105 points de collecte/700t ○ Via la collecte ponctuelle de 3 commerçants (box de récupération) ○ Via des associations caritatives 	Collecte issue de particuliers, entreprises et collectivités Magasins : Clientèle de d'habitants en	3 fourgons de 2 binômes du lundi au vendredi

Tri et valorisation vente en magasins : 39% du CA	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tri journalier issu de la collecte (10% des vêtements sont remise en vente)* ○ Gestion de l'espace de stockage, évacuation des déchets en déchetterie ○ Valorisation via la revente au magasin Bouge ta Fripe 	situation de précarité et/ou avec sensibilité environnementale	
Valorisation : créations textiles 9% du CA	Revalorisation des matières premières : couture (retouches) et création, upcycling (tote bag, éco-cotte, costumes, etc.)		

* Les articles non retenus pour la vente sont répartis en deux catégories :

- le coton, découpé et vendu en sac de 10 kilos de chiffons
- les autres textiles et objets, orientés vers un deuxième cycle de tri assuré par « Le Relais Emmaüs » : vêtements pour friperie, vêtements destinés à des associations humanitaires, recyclage en fibre textile destinée à produire un isolant.

- Perspectives et projets de développement

L'association a géré un déménagement dans de nouveaux locaux sur cette année 2023, qui permet d'améliorer les conditions de travail et de doublet et d'optimiser l'agencement de la surface de vente pour une plus forte mise en valeur des articles, et de bénéficier d'un accès facilité au magasin. Ceci devrait permettre d'accroître sensiblement les volumes de vente en magasin. Soulignons également l'ouverture du magasin les samedis (1 samedi sur 2 auparavant).

Par ailleurs, l'association renforce son activité couture avec la montée en compétence de l'encadrante technique (formation) et envisage à moyen terme le développement :

- de son activité upcycling qui passera notamment par un meilleur sourcing des besoins des entreprises pour la création de nouveaux articles. Un démarrage de l'activité a eu lieu avec la communauté de communes des sucs et la ville d'Yssingeaux, et un partenariat avec La collecte Ponote est mis en place (boîtes de recyclage installées dans les commerces). Des opportunités sont recensées via Le Marché de l'Inclusion mais l'association n'est vraisemblablement pas organisée pour à ce stade (enjeu de mutualisation ?)
- D'une activité d'effilochage (opération qui consiste à transformer les textiles en fibres longues en les passant au travers d'une effilocheuse. Ces fibres pourront de nouveau être tissées ou utilisées pour le rembourrage de coussin ou comme isolant)

Au niveau sectoriel, l'association relève des contraintes croissantes de la part de l'éco organisme Re_Fashion, avec certes, une loi AGEC favorable au réemploi, mais un durcissement des conditions de traçabilité qui nécessite une adaptation des process.

Soulignons que l'association vend exclusivement aujourd'hui au format brut et qu'en cas de nécessaire dissociation avec les volumes écrémés pour des raisons de traçabilité évoquées (obtenu à partir du brut de collecte ou original auquel a été retiré la "crème" ou TLC usagés de "première qualité", destinés au réemploi), cela nécessiterait une augmentation significative des volumes de vente (les volumes de textiles écrémés n'étant pas soutenue financièrement par les éco-organismes).

1.3.1. Cibles/bénéficiaires prioritaires ?

Personnes en recherche ou éloignées d'emploi

1.4. Equipements et locaux

1.4.1. Locaux : l'association était depuis sa création installée Rue de ma tête à Yssingaux. Pour satisfaire aux besoins de développement, le partenariat avec l'intercommunalité a permis un financement du nouveau bâtiment situé dans la ZA par la communauté de communes des Sucs (propriétaire foncier), une mise à disposition pour la phase de travaux puis une location.

LOCATION : 1000m² loué : nouvel espace de vente et stockage (600m² auparavant) avec 150m² d'espace de vente (doublement de la surface de vente)

MONTANT DES LOYERS / CHARGE DE REMBOURSEMENT MENSUELLE : 1690 €

TYPE ET DUREE DU BAIL / DU PRET : 15 ans

ETAT, TRAVAUX ET RENOVATION et PROJETS D'INVESTISSEMENT : le nouveau bâtiment a été aménagé et autofinancé par l'association et répond aux besoins en termes d'espace de stockage et de vente.

1.4.2. Matériel(s) :

3 véhicules + 2 semi-remorques

Machines à coudre, table de couture, machines à laver professionnelles

Pour développer l'activité de revalorisation textile, l'association souhaite investir dans une nouvelle brodeuse et une machine à coudre.

L'association doit renouveler sa caisse enregistreuse. Compte tenu du coût (~2000), elle a opté pour une solution de caisse basique, mais ne fournit pas de données de pilotage adaptée, notamment face aux contraintes de traçabilité à venir du secteur. Une demande de financement doit être prochainement réalisée (Re_Fashion, Tissons la Solidarité).

SYNTHESE ANALYSE PROJET ASSOCIATIF ET ACTIVITE

Bien que non formalisé, le projet associatif et d'insertion est stable et continu depuis le démarrage, sur un secteur répondant aux enjeux de transition écologique et solidaire actuels.

L'association développe son projet d'insertion et ses activités de réemploi depuis plus de 20 ans sur le territoire. Son rôle en matière d'Insertion par l'Activité Economique est reconnu et son support d'activité qu'est le réemploi répond aux nouveaux enjeux sociétaux et environnementaux, ce qui renforce la pertinence de son travail d'insertion.

Son déménagement dans de nouveaux locaux plus spacieux et mieux desservis renforce son potentiel de développement. Le principal enjeu actuel consiste à reconfigurer et optimiser l'activité traditionnelle de collecte/tri/revente et à impulser le développement de l'activité couture pour consolider et stabiliser l'existant et le projet d'insertion.

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

2.1. Gouvernance

2.1.1. Informations générales sur la gouvernance :

L'association est administrée par un CA composé de 6 membres (dont 5 retraités et un conseiller en emploi accompagné) et un bureau de 3 personnes, qui pour la plupart avec forte ancienneté dans leurs fonctions. Sur les 6 membres, 5 sont retraités.

Les rôles attribués à la gouvernance sont la représentation institutionnelle et politique, ainsi que la communication. La trésorière intervient sur la fonction financière, aux côtés de la comptable salariée pour la gestion quotidienne, avec une supervision des éléments par le directeur. Il a volontairement été fait le choix de limiter le bénévolat à ces 2 fonctions, sans intervention dans la gestion quotidienne des activités.

2.1.2. Fonctionnement associatif :

Il y a eu peu de renouvellement ces dernières années, sans initiative marquée de diversifier ni renforcer la gouvernance. Soulignons toutefois sur les dernières années, l'arrivée d'un ancien encadrant technique Timothée GIRAUD (salariée du dispositif d'emploi accompagné de l'ADAPEI), et de Martine CREHANGE, ancienne gérante du secteur Commerce, par ailleurs bénévole pour les Fêtes des Rois de l'Oiseau. La structure a connu 3 Présidents depuis sa création, le Président actuel, M. Souvignet, est présent depuis 2014 comme administrateur avec une prise rapide de fonction de Président, soit une très bonne maîtrise de l'historique de développement.

Le lien avec l'équipe salariée se fait 2 fois par an par le biais de journées collectives de cohésion.

2.2. Effectif salarié et organisation interne

TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'EFFECTIF SALARIÉ

Emplois permanents / non permanents

	Nombre de poste(s)		Nombre ETP	
CDI (TOTAL)	Nombre de poste(s)	4	Nombre ETP	3.8
CDD (TOTAL sauf CDDI)	Nombre de poste(s)		Nombre ETP	
CDDI (SIAE poste(s) en insertion)	Nombre de poste(s)		Nombre ETP	
<i>Dont Saisonniers</i>	Nombre de poste(s)		Nombre ETP	
<i>Dont CDD d'usage (dont intermittent du spectacle)</i>	Nombre de poste(s)		Nombre ETP	
<i>Dont CDII</i>	Nombre de poste(s)	17	Nombre ETP	12.5
<i>Dont Personnes mise à disposition</i>	Nombre de poste(s)	1	Nombre ETP	0.5
<i>Dont Stagiaire</i>	Nombre de poste(s)		Nombre ETP	
<i>Dont emplois aidés (CUI, PEC...)</i>	Nombre de poste(s)	1	Nombre ETP	0.75

TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'EFFECTIF SALARIE

Emplois permanents / non permanents

<i>Dont contrat d'alternance, apprentissage....</i>	Nombre de poste(s)		Nombre ETP	
Répartition effectif total emplois	Hommes		Femmes	

Bénévolat / Volontariat

Nombre d'administrateurs (membres du conseil d'administration)			6	
Nombre autres bénévoles réguliers			0	
Nombre adhérents			0	
Répartition effectif total bénévolat / volontariat	Hommes		Femmes	

Démarche spécifique menée sur la parité/ égalité/ mixité ?

En 2022, sur les 30 personnes en parcours dans la structure, 18 étaient des femmes et 12 des hommes. De manière générale, l'association a pour volonté de favoriser l'embauche de femmes en parcours d'insertion et d'assurer une mixité dans les tâches confiées, avec une rotation équivalente femmes/hommes sur les postes.

L'association a récemment obtenu l'accord du CDIIE pour un passage à 17 postes conventionnés d'insertion.

2.2.1. Informations générales sur les richesses humaines :

L'équipe permanente est composée de 5 personnes :

- Une CIP (26h)
- Une secrétaire en contrat PEC (26h)
- 2 encadrants techniques : sur l'activité collecte/tri/revente/transports et couture/création/valorisation textile
- Un directeur
- Une secrétaire

L'association mutualise les 2 postes direction et comptabilité (50/50) avec Meygalit.

A l'image du secteur des SIAE, l'association fait face à de plus fortes difficultés avec des publics en insertion de plus en plus loin de l'emploi, et des freins périphériques importants.

L'association avait fait le choix en 2022 de créer un poste de coordinatrice, permettant de déléguer une partie de la fonction de management. En raison du manque de rentabilité important de l'exercice de cette même année, ; lors du départ de la salariée, le choix a été fait de ne pas le renouveler

Concernant l'équipe de permanents, les responsabilités et les tâches d'administration et de gestion se concentre sur la direction. Bien qu'expérimenté et aux compétences adaptées, la charge de travail semble lourde pour le directeur, à temps partagé avec Meygalit (2 équipes). En 2022, l'association a créé un poste de coordination mais suite au départ de la salariée, le poste n'a pas été remplacé.

L'association bénéficie d'un bon taux d'encadrement technique avec 2 encadrants mais l'ouverture du local de vente les samedis le nécessite.

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

2.2.3. Outils RH :

- Entretiens individuels professionnels ? oui non réalisés par qui ?
- Outils de suivi du temps de travail ? oui non
- DUERP ? oui non
- Plan de développement des compétences ? oui non
- Accord d'entreprise ? oui non
- Représentation du personnel (CSE) ? oui non
- Commentaires / précisions :

SYNTHESE ANALYSE GOUVERNANCE, ORGANISATION ET EFFECTIF SALARIE

L'association dispose d'une gouvernance restreinte à 6 personnes au CA et d'un effectif salarié de 5 permanents et 17 salariés en insertion.

Le directeur concentre une grande partie des missions et assure les tâches de gestion, d'administration et de management, à la fois sur AVI 43 et sur Meygalit (qui a développé une 2ème équipe sur Craponne). Le poste de coordinatrice instauré en 2022, n'a pas été renouvelé suite au départ de la salariée, ce qui confère une lourde charge de travail et de responsabilités sur le directeur, d'autant que le développement actuel des activités et leur déploiement au sein des nouveaux locaux nécessite un temps de commercialisation important.

Il existe un enjeu à travailler le développement des compétences des salariés en parcours d'insertion dans le cadre de la configuration du nouveau local, pour optimiser le déploiement des activités en assurant la transférabilité des compétences des salariés, sur un secteur à fort enjeu.

3. Environnement et relation partenariale**3.1. Adhésion à une ou plusieurs fédérations / réseau d'appartenance**

L'association adhère au réseau IAE Chantier Ecole, ce qui permet une mise en lien avec les autres ACI du territoire et une veille sur les dispositifs et outils existants ;

Elle adhère également au réseau Tissons la Solidarité (70 structures IAE du métier du textile) qui propose une aide au développement de projets, à la professionnalisation par le biais de formations

notamment, et des mutualisations de moyens et divers échanges dans le cadre de Rencontres régionales, de groupes de travail, des études et enquêtes.

3.2. Ancrage territorial et lien avec les partenaires

L'association s'attache à développer ses relations avec le milieu économique, notamment pour la mise en place des PMSMP, soit 14 au total en 2022 avec 10 entreprises de différents secteurs d'activité. Elle entretient de nombreux partenariats avec les partenaires institutionnels du champ de l'emploi, la formation et l'insertion (DDETSPP, CD 43, Missions Locales, Fit Formation, etc.) ; du milieu économique et de l'ESS (associations caritatives locales). Un partenariat a été récemment mis en place avec La Collecte Ponote (association éco-responsable association fondée par les commerçants du Puy pour valoriser vêtements, chaussures et accessoires) pour l'installation de box de récupération dans les commerces et entreprises.

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

L'association souffre depuis le covid, du renforcement de la concurrence sur le secteur du vêtement de seconde main, avec de nouveaux acteurs locaux et un renforcement de la concurrence sur la vente en ligne (Vinted).

Sur la commune existe un magasin Friperie à Yssingaux, 1 à St Julien Chapeuil, 2 sur Firminy et 3 sur le Puy.

Côté SIAE, soulignons la présence d'Emmaüs sur le Puy (bric à brac Taulhac), de l'ACI de la Fondation de l'Armée du Salut au Chambon s/ Lignon et du projet de ressourcerie à Bas en Basset de coup de Pouce à l'Emploi.

Ce constat interroge par ailleurs sur le potentiel d'une structuration de la filière textile.

3.4. Communication externe : stratégie et outils

L'association possède un site web, une page facebook où elle publie les ventes d'articles.

Soulignons une charte graphique et un contenu vieillissant, avec une faible mise en valeur des activités économiques, des savoir-faire et des articles.

SYNTHESE ANALYSE ENVIRONNEMENT ET RELATIONS PARTENAIRES

L'association jouit d'une solide identification par les acteurs et partenaires locaux qui lui confère un fort ancrage territorial. Elle évolue dans un secteur avec un contexte législatif relativement favorable avec une reconnaissance croissante des enjeux de réemploi (loi AGECE 2023) et des habitudes de consommation favorables. La concurrence existe et se renforce, une friperie est notamment installée et active sur la commune. Pour accroître son volume de vente la structure doit nécessairement moderniser son image et donc renouveler à la fois sa stratégie de communication et de commercialisation.

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 :
- Dernier exercice clôturé :

	Interne		Externe	
	Administrateur ou bénévole	Salarié(e)	Cabinet comptable	Autres (réseau...)
Gestion des factures de vente, achat, frais...	<input checked="" 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 type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input 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

- L'association a connu depuis sa création d'une augmentation continue de ses recettes. Son modèle économique repose sur près de 70% de subventions et 26% de CA, soit un potentiel pour accroître les recettes d'activité en répondant aux obligations contractuelles.
- Sur 2021, hors événements exceptionnels, l'association affiche une bonne maîtrise de son plan de charges et une rentabilité d'exploitation satisfaisante, le modèle économique est viable dans le temps jusqu'à cette période.
- En 2022, l'association reçoit une procédure d'alerte du CAC en raison du déficit important de 75K€. Celui-ci est généré par la baisse des tarifs du Relai de 150 à 100€/t sur un volume de 700t soit une baisse de CA de l'ordre de 30K€, avec des tentatives de renégociation infructueuses ; à la hausse des coûts de l'énergie (carburant et fluides=, et à la création d'un poste de coordinatrice salariée.
- En 2023, l'association parvient à trouver un nouvel opérateur de fourniture textile : Gebetex, qui assure un prix de rachat à 160€/t, élément de nature à compenser la baisse des volumes de textiles collectés.

Soulignons également le non renouvellement du poste de coordinatrice pour raison financière et la hausse des ventes en magasin de 30% de juillet à septembre (impact direct du déménagement). Ceci laisse entrevoir des pistes de retour à la rentabilité intéressantes.

4.3. Situation financière

4.3.1. Analyse des 3 derniers bilans et du prévisionnel

- L'association affiche une relative solidité de sa structuration financière, avec un niveau de fonds propres représentant 80% du total bilan à la clôture et un endettement limité, soit une importante autonomie financière.

Le déficit de 2022 a été couvert sans faire peser trop lourd sur les ressources stables avec un fonds de roulement confortable de 225K€.

Soulignons toutefois en 2023 l'autofinancement des travaux d'aménagement (60K€ minimum déduction faites des demandes de financement en cours), et la contractualisation d'un prêt bancaire de 10K€ et Contrat d'Apport associatif de 10K€.

Le BFR à la clôture est relativement limité, certainement plus important en début d'année civile mais le fonds de roulement le couvre largement.

Ainsi, le niveau de trésorerie à la clôture est de l'ordre de 6 mois de budget, diminué de l'autofinancement sur l'exercice 2023, ressort à 3 ou 4 mois seulement, ce qui demeure un niveau satisfaisant mais à maintenir. Il faut donc veiller à assurer la viabilité du modèle d'exploitation dans le temps pour maintenir les ressources stables.

4.4. Situation comptable au 31.08.2023

La situation comptable permet de constater l'autofinancement de l'aménagement du magasin (100K€) avec en parallèle une subvention d'investissement de 126K€, ce qui a fortement impacté le niveau de trésorerie. Celui-ci est également impacté par le manque de rentabilité sur l'exercice (-45K€). Au final, le niveau de trésorerie passe de 168K€ à 45K€, soit près d'un mois de budget, ce qui est manifestement insuffisant au vu du BFR.

Soulignons qu'en sept 2023, l'association a eu recours à un prêt bancaire couplé à un prêt France Active Auvergne soit au total 20K€.

Toutefois, cette ressource paraît limitée et nécessite au-delà un retour à la rentabilité pour l'exercice 2024.

SYNTHESE ANALYSE ECONOMIQUE ET SITUATION FINANCIERE

L'association a assuré jusqu'en 2021 une viabilité satisfaisante de son modèle d'exploitation. En 2022, avec le déménagement, la baisse des tarifs du Relai et la création du poste de coordination, l'association connaît un déficit important de 75K€. Les perspectives de hausse d'activité permis par le nouveau magasin et le non renouvellement du poste de coordination laissent espérer un retour à la rentabilité pour 2023. Il faudra avoir une analyse plus fine de la rentabilité des activités à la clôture pour envisager une structuration de l'organisation et des effectifs adaptée. Par ailleurs, la structure financière, malgré l'impact du déficit reste saine, avec un niveau de fonds propres satisfaisant, un endettement limité et un niveau de trésorerie à la clôture 2022 proche de 6 mois de budget.

Il faudra veiller toutefois, si la croissance de l'activité de vente se confirme et en fonction des modalités du partenariat tarifaire avec le nouvel opérateur de collecte, à réévaluer le besoin en fonds de roulement.

SYNTHESE GENERALE DU CONTEXTE

		Points forts	Difficultés/points d'amélioration/ points de vigilance
Interne	Vie associative	des membres administrateurs présents depuis de longues années, assurant la représentation institutionnelle et politique	une gouvernance restreinte à 6 membres, avec renouvellement limité
	Activités	positionnement sur le secteur du réemploi : réponse aux enjeux de transition écologique et solidaire	Difficultés croissantes du métier d'insertion avec des freins à l'emploi qui se renforcent
Interne	Organisation	Conventionnement sur 3 ans avec Gebetex, organisme de collecte/tri textile avec prix de rachat supérieur au prix initial Renforcement des compétences sur l'activité couture (encadrement technique) - nouveau magasin de vente à Yssingaux plus adapté - directeur expérimenté	Diminution du gisement de collecte (changement des habitudes de consommation, ventes en ligne, etc.) Stratégie de communication et outils à moderniser Organisation interne et chaîne de production/vente à préciser dans la configuration du nouveau local
	Financier	Modèle économique viable dans le temps avant le déménagement et la baisse des prix du Relai Structure financière saine avec niveau de fonds propres et de trésorerie adaptés au volume d'activité et au plan de charge (à ré-analyser à la clôture des comptes 2023) Hausse des ventes de 30% suite au déménagement sur les 3 premiers mois	Non renouvellement du poste de coordination : lourde charge de travail sur la direction qui concentre missions et responsabilités Peu de délégations en place Déficit de rentabilité sur le dernier exercice 2022 important (baisse des prix du Relai, création de poste de coordinatrice, hausse du coût des énergies)
Externe	Partenaires/ environnement	- Contexte législatif favorable au réemploi (loi AGECE de 2023, Bonus réparation des vêtements) - Reconnaissance de l'association sur son territoire, avec présence historique et partenariats	- Marché textile avec devenir incertain : ➤ tensions sur les prix des pays émergents, ➤ renforcement de la concurrence, ➤ renforcement des contraintes de l'éco-organismes de collecte/tri textile Re_Fashion par obligation de traçabilité

PLAN D'ACCOMPAGNEMENT

BESOIN prioritaire	<i>Consolidation et optimisation des activités actuelles de l'association dans le nouveau local</i>
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> ➔ analyse fine du fonctionnement interne : process et gestion des flux de collecte et de tri; pratiques de stockage, réassort ; agencement et mise en vente en boutique ; atelier couture ➔ appui à la mise en œuvre des pistes d'amélioration et d'optimisation ➔ aide à l'adaptation organisationnelle : calibrage des moyens humains de personnel permanents ; réallocation des effectifs d'insertion par pôles d'activités : identification des besoins de montée en compétences (formations interne, externe, etc.) et du renforcement de la transférabilité de compétences clés sectorielles ➔ appui à l'adaptation des outils de suivi et de gestion des activités (collecte, tri et vente) ➔ appui à la modernisation de la stratégie de communication : segmentation et priorisation des cibles de clientèle, positionnement, adaptation des messages, argumentaires et choix des outils adaptés
MOYENS	<i>Accompagnement individuel 2024 : 6j Mobilisation</i>
RESULTATS ATTENDUS	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Sécurisation de l'activité traditionnelle et du modèle économique ➔ Pérennisation des emplois créés ➔ Amélioration de la qualité de l'emploi dans le nouvel local, propice à l'évolution des conditions de travail

BESOINS secondaires	Stratégie de diversification des domaines d'activités et modèle socioéconomique
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Redéfinition du projet associatif et social ➔ Identification et priorisation des pistes de développement et des besoins des cibles clients : activités potentielles de valorisation/upcycling, effilochage, etc. ➔ Construction d'un plan de développement avec axes stratégiques de développement, plan d'actions priorisé et phasé ➔ Recalibrage des moyens : humains, matériels, logistiques ➔ Analyse des conditions de viabilité du modèle économique tenant compte des hypothèses de développement choisies et traductions dans des éléments financiers prévisionnels à 3 – 5ans : budget prévisionnels, plan de financement, plan de trésorerie ➔ Identification des pistes de diversification des sources de financement

MOYENS	<i>Accompagnement individuel 2025 : 6 à 8j</i>
RESULTATS ATTENDUS	<ul style="list-style-type: none">➔ Création d'activités à plus haute valeur ajoutée et avec ancrage local fort➔ Pérennisation des emplois sur des activités moins concurrentielles