

LES RENCONTRES DE L'AFIGESE

Région Nouvelle Aquitaine

Le 21 mars 2025 à Bordeaux



Avec le soutien de la

Plan

Introduction

1. Le Dimensionnement des subventions par la trésorerie des associations
2. Dimensionnement des subventions: une approche par le Scoring

Session d'échanges

Introduction

- Contexte budgétaire contraint
- Augmentation du nombre de sollicitations
- Un environnement inflationniste
- Pérennité des structures financées

Comment optimiser le dimensionnement des aides ?

1. Dimensionner les subventions par la trésorerie des associations

La mise en place d'une Boucle d'Actions Diagnostic (BAD)

BAD: Désigne un ensemble d'actions ordonnées permettant d'évaluer la santé financière de tiers



Comptes de tiers



Situation financière

Association des retraités de La Rochelle - 1914

Indicateur	2023	2022
Revenus	75	65
Dépenses	100	100
Excédent	-25	-35

Le diagnostic

- Le diagnostic financier est positif. L'association dispose d'un excédent de 75 €.
- Le diagnostic financier est négatif. L'association dispose d'un déficit de 25 €.

Les évolutions

Indicateur	2023	2022
Excédent	75	-35
Revenus	75	65
Dépenses	100	100

Direction du contrôle de gestion

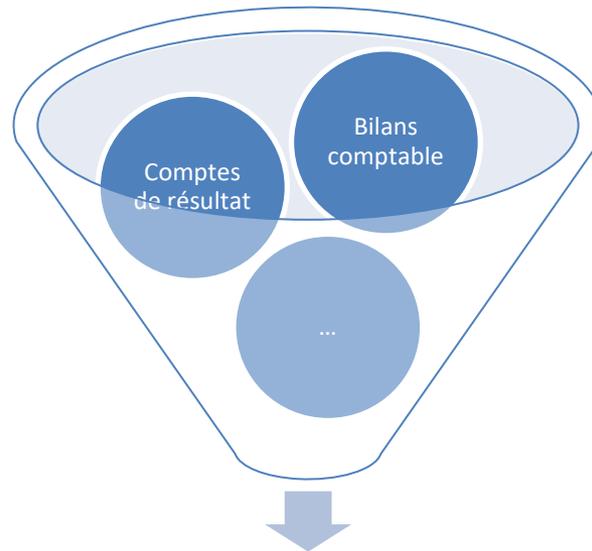
Fiche Diagnostic

Subventions publiques et associations

Pourquoi mettre en place une Boucle d'Actions Diagnostic

« Identifier pour mieux agir »

Identifier : Des allocations sous optimales de ressources



Approche en fonction des volumes et des données disponibles

Subventions publiques et associations

Pourquoi mettre en place une Boucle d'Actions Diagnostic

« Identifier pour mieux agir »

Agir : Eclairer la décision et Réorienter la ressource financière

Total	2 792 423 €	3 008 673 €	69%	93%	886 593 €	1 025 476 €	16%	179 089 €	302 412 €	69%	584 181 €	846 387 €	707 504 €
Direction	Volume fonctionnement 2025 analysé	Volume fonctionnement 2025 demandé	% Nbre. De dossiers analysés	% de volume financier analysé	MDM opérationnelle au-delà de 120 jours	MDM opérationnelle au-delà de 90 jours	Ecart	Besoins en trésorerie pour ramener de 60 à 90 jours	Besoins en trésorerie pour ramener de 60 à 120 jours	Ecart	Ecart Marge-Besoin 120 - 120	Ecart Marge-Besoin 90 - 90	Ecart Marge-Besoin 120 - 90
A	153 500 €	160 500 €	50%	96%	10 908 €	28 180 €	158,3%	- €	- €	0,0%	10 908 €	28 180 €	10 908 €
B	741 231 €	758 731 €	82%	98%	232 130 €	298 448 €	28,6%	114 962 €	182 662 €	58,9%	49 468 €	183 486 €	117 168 €
C	890 000 €	892 500 €	92%	100%	31 035 €	86 188 €	177,7%	64 127 €	119 750 €	86,7%	- 88 715 €	22 061 €	- 33 092 €
D	548 800 €	621 800 €	44%	88%	516 200 €	516 340 €	0,0%	- €	- €	0,0%	516 200 €	516 340 €	516 200 €
F	374 892 €	374 892 €	100%	100%	52 320 €	52 320 €	0,0%	- €	- €	0,0%	52 320 €	52 320 €	52 320 €
G	84 000 €	200 250 €	46%	42%	44 000 €	44 000 €	0,0%	- €	- €	0,0%	44 000 €	44 000 €	44 000 €

Exemple de répartition des Marges de Manœuvre (1) et des Besoins en trésorerie (2) par Direction au sein du bloc communal

(1) Toutes les structures analysées sur la base de 120 ou 90 jours de trésorerie, indépendamment du nombre d'E.T.P estimés

(2) Structures avec une trésorerie inférieure ou égale à 60 jours et au moins 1 E.T.P

Subventions publiques et associations

La mise en place d'une boucle d'action diagnostic dans le bloc communal

1. Mise en forme d'une base de données comptables

» Exemple : Fichier plat type .xls

2. Déploiement d'un outil d'analyse sous Excel

» Exemple : EssentielAssoAnalyse

3. Génération d'un tableau de pilotage

» Reprise des informations relatives au tier

✓ Siret, Nom, demandes N-1, Montant voté N-1, Ratio V/D, E.T.P...

✓ Marge sur trésorerie base 120 jours

✓ Si marge >0 , utilisation du test de résistance

➤ Détermination de la marge théorique

➤ Détermination de la marge opérationnelle

Subventions publiques et associations

La mise en place d'une boucle d'action diagnostic dans le bloc communal

1. Mise en forme d'une base de données comptables

» Un principe, deux possibilités

Saisie sur un fichier plat type Excel avec une ligne par exercice,

Comptabilité détaillée

Siret	Années des documents comptables	60- Achats	- 601 - Achats stockés - Matières premières et fournitures	- 602 - Achats stockés - Autres approvisionnements	- 603 - Variation des stocks	- 604 - Achats d'études et prestations de services	- 605 - Achats de matériels, équipements et travaux	- 606 - Achats non stockés de matières et fournitures	- 607 - Achats de marchandises	- 608 - Frais accessoires d'achat	61- Services extérieurs	- 611 - Sous traitance générale	- 612 - Redevances de crédit-bail	- 613 - Locations	- 614 - Charges locatives et de copropriété	- 615 - Entretien et réparations	- 616 - Primes d'assurance	- 617 - Etudes et recherches	- 618 - Divers
		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		18 959,92 €	2 242,93 €	167,49 €	0,00 €	15 546,05 €	0,00 €	1 003,45 €	0,00 €	0,00 €	18 307,68 €	8 418,78 €	0,00 €	9 000,00 €	0,00 €	585,62 €	303,28 €	0,00 €	0,00 €
		30 138,59 €	1 667,32 €	261,63 €	0,00 €	27 274,30 €	0,00 €	935,34 €	0,00 €	0,00 €	27 193,41 €	17 082,11 €	0,00 €	9 674,86 €	0,00 €	129,85 €	306,59 €	0,00 €	0,00 €
		31 101,45 €	2 510,73 €	366,83 €	0,00 €	27 254,81 €	0,00 €	969,08 €	0,00 €	0,00 €	25 557,90 €	15 588,36 €	0,00 €	9 420,48 €	0,00 €	231,02 €	318,04 €	0,00 €	0,00 €
		12 388,97 €	3 437,55 €	770,36 €	0,00 €	7 280,78 €	0,00 €	900,28 €	0,00 €	0,00 €	32 899,98 €	22 824,87 €	0,00 €	8 448,00 €	0,00 €	1 306,99 €	320,12 €	0,00 €	0,00 €
		4 128,75 €	996,96 €	325,04 €	0,00 €	2 090,06 €	0,00 €	716,69 €	0,00 €	0,00 €	30 817,27 €	20 428,94 €	0,00 €	9 362,00 €	0,00 €	705,98 €	320,35 €	0,00 €	0,00 €
		2 646,12 €	422,26 €	0,00 €	0,00 €	1 201,85 €	0,00 €	1 022,01 €	0,00 €	0,00 €	40 247,65 €	30 222,28 €	0,00 €	9 362,00 €	0,00 €	331,01 €	332,26 €	0,00 €	0,00 €

Comptabilité synthétique

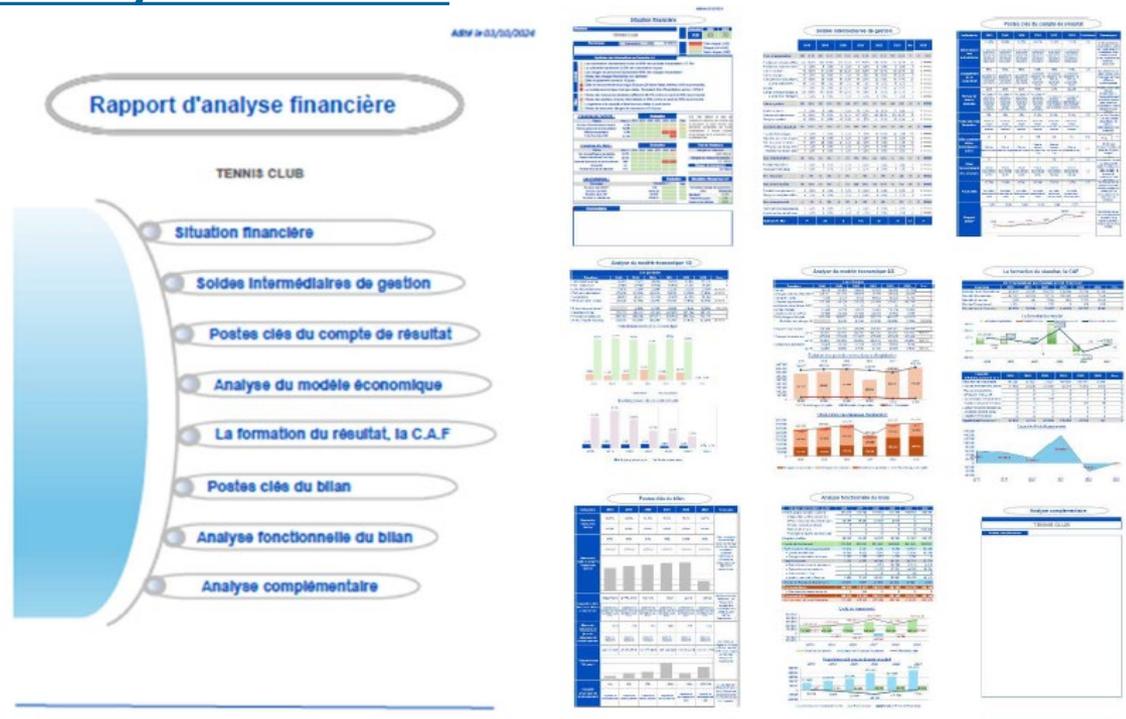
Subventions publiques et associations

La mise en place d'une boucle d'action diagnostic dans le bloc communal

2. Déploiement d'un outil d'analyse sous Excel

» Exemple : EssentielAssoAnalyse

- Fonctionne sous office 365
- Période d'analyse de 7 exercices (6 réalisés + Prévisionnel)
- Edition de rapports complets



Subventions publiques et associations

La mise en place d'une boucle d'action diagnostic dans le bloc communal

3. Génération d'un tableau de pilotage

- » Reprise des informations relatives au tier
- ✓ Siret, Nom, demandes N-1, Montant voté N-1, Ratio V/D, E.T.P...

SIRET	Total Demandes 2024	Total Montants votés 2024	Montant Max/dossier 2024	Valorisation MAD locaux estim. 2022	Dépenses prévisionnelles 2024	Ratio Dep/Vote	ETP Estimés	ETP Déclarés 2024	Trésorerie	Treso. jours	Total demandes 2025	Ecart 2024/2025
	550 000 €	550 000 €	550 000 €	- €	1 194 151 €	2,17	10,7	8,0	323 498 €	98	550000	0
	494 768 €	470 332 €	289 739 €	- €	1 393 300 €	2,96	14,1	16,0	756 970 €	196	473500	-21268
	446 500 €	446 500 €	446 500 €	- €	2 736 584 €	6,13	38,5	33,1	2 754 465 €	362	446500	0
	454 316 €	380 311 €	319 000 €	34 271 €	875 814 €	2,30	13,7	16,6	616 594 €	253	443822	-10494
	436 494 €	378 926 €	255 188 €	- €	1 243 160 €	3,28	21,5	28,0	283 199 €	82	436494	0
	370 277 €	348 037 €	184 000 €	53 599 €	1 044 477 €	3,0	18,9	11,8	335 835 €	116	409660	39383
	356 000 €	356 000 €	356 000 €	- €	651 000 €	1,83	7,7	9,8	306 728 €	170	356206	206
	313 000 €	313 106 €	313 106 €	- €	4 403 600 €	14,1	36,9	26,0	1 228 015 €	100	313000	0
	300 000 €	290 000 €	290 000 €	- €	453 500 €	1,56	1,4	0,0	54 038 €	43	300000	0
	307 000 €	287 387 €	250 000 €	58 885 €	723 695 €	2,52	9,0	7,7	327 025 €	163	297000	-10000
	250 000 €	190 000 €	190 000 €	- €	876 000 €	4,6	5,2	6,5	353 413 €	145	290000	40000
	294 654 €	176 506 €	176 506 €	- €	2 585 248 €	14,65	39,1	32,6	1 468 259 €	204	284552	-10102
	252 484 €	247 205 €	245 405 €	- €	1 270 641 €	5,14	24,3	33,0	537 288 €	152	255505	3021
	203 000 €	203 000 €	115 000 €	- €	1 166 649 €	5,75	12,7	10,5	262 275 €	81	206000	3000
	198 910 €	195 000 €	125 000 €	- €	321 400 €	1,65	1,1	1,4	119 417 €	134	198910	0

Subventions publiques et associations

La mise en place d'une boucle d'action diagnostic dans le bloc communal

3. Génération d'un tableau de pilotage

- » Reprise des informations relatives au tier
- ✓ Marge de manœuvre Base 120 jours

SIRET	Total Demandes 2024	Total Montants votés 2024	Montant Max/dossier 2024	Valorisation MAD locaux estim. 2022	Dépenses prévisionnelles 2024	Ratio Dep/Vote	ETP Estimés	ETP Déclarés 2024	Trésorerie	Treso. jours	Total demandes 2025	Ecart 2024/2025	MDM Trésorerie base 120
	550 000 €	550 000 €	550 000 €	- €	1 194 151 €	2,17	10,7	8,0	323 498 €	98	550000	0 -	112 010 €
	494 768 €	470 332 €	289 739 €	- €	1 393 300 €	2,96	14,1	16,0	756 970 €	196	473500	-21268	- €
	446 500 €	446 500 €	446 500 €	- €	2 736 584 €	6,13	38,5	33,1	2 754 465 €	362	446500	0	1 010 642 €
	454 316 €	380 311 €	319 000 €	34 271 €	875 814 €	2,30	13,7	16,6	616 594 €	253	443822	-10494	265 180 €

Indicateurs	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Niveau de Trésorerie en	28	45	110	134	90	89
	-288 502 €	-241 373 €	-22 420 €	36 376 €	-88 249 €	-112 010 €

- ex 1 : Nbre de jours <120 : Inscription du montant dans le tableau de pilotage

Subventions publiques et associations

La mise en place d'une boucle d'action diagnostic dans le bloc communal

3. Génération d'un tableau de pilotage

- » Reprise des informations relatives au tier
- ✓ Marge de manœuvre Base 120 jours

SIRET	Total Demandes 2024	Total Montants votés 2024	Montant Max/dossier 2024	Valorisation MAD locaux estim. 2022	Dépenses prévisionnelles 2024	Ratio Dep/Vote	ETP Estimés	ETP Déclarés 2024	Trésorerie	Treso. jours	Total demandes 2025	Ecart 2024/2025	MDM Trésorerie base 120
	550 000 €	550 000 €	550 000 €	- €	1 194 151 €	2,17	10,7	8,0	323 498 €	98	550000	0 -	112 010 €
	494 768 €	470 332 €	289 739 €	- €	1 393 300 €	2,96	14,1	16,0	756 970 €	196	473500	-21268	- €
	446 500 €	446 500 €	446 500 €	- €	2 736 584 €	6,13	38,5	33,1	2 754 465 €	362	446500	0	1 010 642 €
	454 316 €	380 311 €	319 000 €	34 271 €	875 814 €	2,30	13,7	16,6	616 594 €	253	443822	-10494	265 180 €

Indicateurs	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Niveau de Trésorerie en	143	208	204	185	188	192
	84 190 €	310 366 €	283 281 €	239 814 €	259 791 €	284 632 €

- ex 2 : Nbre de jours >120 mais fond propres < 30% du bilan (Lecture test de résistance)
- Inscription d'un montant nul dans le tableau de pilotage

Test de résistance	
Marges sur trésorerie	284 632 €
Marges sur ressources stables	161 319 €
Marges de manœuvre	- €
Simulation d'impact sur n+1	
Simulation baisse de subvention	Recalculs
Montant	0
Trésorerie (jours)	232
Capitaux propres	23%
Ressources stables	94%

Subventions publiques et associations

La mise en place d'une boucle d'action diagnostic dans le bloc communal

3. Génération d'un tableau de pilotage

- » Reprise des informations relatives au tier
- ✓ Marge de manœuvre Base 120 jours

SIRET	Total Demandes 2024	Total Montants votés 2024	Montant Max/dossier 2024	Valorisation MAD locaux estim. 2022	Dépenses prévisionnelles 2024	Ratio Dep/Vote	ETP Estimés	ETP Déclarés 2024	Trésorerie	Treso. jours	Total demandes 2025	Ecart 2024/2025	MDM Trésorerie base 120
	550 000 €	550 000 €	550 000 €	- €	1 194 151 €	2,17	10,7	8,0	323 498 €	98	550000	0 -	112 010 €
	494 768 €	470 332 €	289 739 €	- €	1 393 300 €	2,96	14,1	16,0	756 970 €	196	473500	-21268	- €
	446 500 €	446 500 €	446 500 €	- €	2 736 584 €	6,13	38,5	33,1	2 754 465 €	362	446500	0	1 010 642 €
	454 316 €	380 311 €	319 000 €	34 271 €	875 814 €	2,30	13,7	16,6	616 594 €	253	443822	-10494	265 180 €

Indicateurs	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Niveau de Trésorerie en	211	324	363	249	287	364
	529 413 €	1 123 188 €	1 398 677 €	1 100 258 €	1 317 693 €	1 845 182 €

Test de résistance	
Marges sur trésorerie	1 845 182 €
Marges sur ressources stables	1 010 642 €
Marges de manœuvre	1 010 642 €
Simulation d'impact sur n+1	
Simulation baisse de subvention	
	Recalculs
Montant	0
Trésorerie (jours)	406
Capitaux propres	60%
Ressources stables	76%

- ex 3 : Nbre de jours >120
- Fonds propres-Ressources stables > 30% du bilan (Lecture test de résistance)
- Inscription du montant le plus bas dans le tableau de pilotage

Subventions publiques et associations

La mise en place d'une boucle d'action diagnostic dans le bloc communal

3. Génération d'un tableau de pilotage

- » Reprise des informations relatives au tier
- ✓ Marge de manœuvre Base 120 jours

SIRET	Total Demandes 2024	Total Montants votés 2024	Montant Max/dossier 2024	Valorisation MAD locaux estim. 2022	Dépenses prévisionnelles 2024	Ratio Dep/Vote	ETP Estimés	ETP Déclarés 2024	Trésorerie	Treso. jours	Total demandes 2025	Ecart 2024/2025	MDM Trésorerie base 120
	550 000 €	550 000 €	550 000 €	- €	1 194 151 €	2,17	10,7	8,0	323 498 €	98	550000	0 -	112 010 €
	494 768 €	470 332 €	289 739 €	- €	1 393 300 €	2,96	14,1	16,0	756 970 €	196	473500	-21268	- €
	446 500 €	446 500 €	446 500 €	- €	2 736 584 €	6,13	38,5	33,1	2 754 465 €	362	446500	0	1 010 642 €
	454 316 €	380 311 €	319 000 €	34 271 €	875 814 €	2,30	13,7	16,6	616 594 €	253	443822	-10494	265 180 €

Indicateurs	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Niveau de Trésorerie en	127	195	264	196	222	230
	15 132 €	169 824 €	279 631 €	177 789 €	250 211 €	294 497 €

Test de résistance	
Marges sur trésorerie	294 497 €
Marges sur ressources stables	265 180 €
Marges de manœuvre	265 180 €
Simulation d'impact sur n+1	
Simulation baisse de subvention	Recalculs
Montant	0
Trésorerie (jours)	237
Capitaux propres	62%
Ressources stables	79%

- ex 4 : Nbre de jours >120
- Fonds propres-Ressources stables > 30% du bilan (Lecture test de résistance)
- Inscription du montant le plus bas dans le tableau de pilotage

Subventions publiques et associations

La mise en place d'une boucle d'action diagnostic dans le bloc communal

3. Génération d'un tableau de pilotage

- » Reprise des informations relatives au tier
- ✓ Marge de manœuvre opérationnelle

SIRET	Total Demandes 2024	Total Montants votés 2024	Montant Max/dossier 2024	Valorisation MAD locaux estim. 2022	Dépenses prévisionnelles 2024	Ratio Dep/Vote	ETP Estimés	ETP Déclarés 2024	Trésorerie	Treso. jours	Total demandes 2025	Ecart 2024/2025	MDM Trésorerie base 120	MDM opérationnelle base 120 jours
	550 000 €	550 000 €	550 000 €	- €	1 194 151 €	2,17	10,7	8,0	323 498 €	98	550000	0 -	112 010 €	- €
	494 768 €	470 332 €	289 739 €	- €	1 393 300 €	2,96	14,1	16,0	756 970 €	196	473500	-21268	- €	- €
	446 500 €	446 500 €	446 500 €	- €	2 736 584 €	6,13	38,5	33,1	2 754 465 €	362	446500	0	1 010 642 €	446 500 €
	454 316 €	380 311 €	319 000 €	34 271 €	875 814 €	2,30	13,7	16,6	616 594 €	253	443822	-10494	265 180 €	235 807 €

- ex 3 : Nbre de jours >120
- Fonds propres-Ressources stables > 30% du bilan (Lecture test de résistance)
- Inscription du montant le plus bas dans le tableau de pilotage
- Utilisation du test de résistance pour simulation d'impact.
- Montant retenu pour Trésorerie >120 jours + Fonds propres >30% + Ressources stables >50%
- Subvention N-1, Le montant opérationnel ne peut être supérieur

Test de résistance	
Marges sur trésorerie	
	1 845 182 €
Marges sur ressources stables	
	1 010 642 €
Marges de manœuvre	
	1 010 642 €
Simulation d'impact sur n+1	
Simulation baisse de subvention 100%	
	Recalculs
Montant	446500
Trésorerie (jours)	340
Capitaux propres	47%
Ressources stables	63%

Subventions publiques et associations

La mise en place d'une boucle d'action diagnostic dans le bloc communal

3. Génération d'un tableau de pilotage

- » Reprise des informations relatives au tier
- ✓ Marge de manœuvre Base 120 jours

SIRET	Total Demandes 2024	Total Montants votés 2024	Montant Max/dossier 2024	Valorisation MAD locaux estim. 2022	Dépenses prévisionnelles 2024	Ratio Dep/Vote	ETP Estimés	ETP Déclarés 2024	Trésorerie	Treso. jours	Total demandes 2025	Ecart 2024/2025	MDM Trésorerie base 120	MDM opérationnelle base 120 jours
	550 000 €	550 000 €	550 000 €	- €	1 194 151 €	2,17	10,7	8,0	323 498 €	98	550000	0	112 010 €	- €
	494 768 €	470 332 €	289 739 €	- €	1 393 300 €	2,96	14,1	16,0	756 970 €	196	473500	-21268	- €	- €
	446 500 €	446 500 €	446 500 €	- €	2 736 584 €	6,13	38,5	33,1	2 754 465 €	362	446500	0	1 010 642 €	446 500 €
	454 316 €	380 311 €	319 000 €	34 271 €	875 814 €	2,30	13,7	16,6	616 594 €	253	443822	-10494	265 180 €	235 807 €

- ex 4 : Nbre de jours >120
- Fonds propres-Ressources stables > 30% du bilan (Lecture test de résistance)
- Inscription du montant le plus bas dans le tableau de pilotage
- Utilisation du test de résistance pour simulation d'impact.
- Base retenue, subvention N-1
- Le montant opérationnel retenu pour: Trésorerie >120 jours + Fonds propres >30% + Ressources stables >50%

Test de résistance	
Marges sur trésorerie	
	294 497 €
Marges sur ressources stables	
	265 180 €
Marges de manœuvre	
	265 180 €
Simulation d'impact sur n+1	
Simulation baisse de subvention 60%	
	Recalculs
Montant	235807
Trésorerie (jours)	146
Capitaux propres	34%
Ressources stables	50%

Subventions publiques et associations

La mise en place d'une boucle d'action diagnostic dans le bloc communal

3. Génération d'un tableau de pilotage

SIRET	Total Demandes 2024	Total Montants votés 2024	Montant Max/dossier 2024	Valorisation MAD locaux estim. 2022	Dépenses prévisionnelles 2024	Ratio Dep/Vote	ETP Estimés	ETP Déclarés 2024	Trésorerie	Treso. jours	Total demandes 2025	Ecart 2024/2025	MDM Trésorerie base 120	MDM opérationnelle base 120 jours	MDM opérationnelle base 90 jours
														1 597 136 €	1 869 138 €
	550 000 €	550 000 €	550 000 €	- €	1 194 151 €	2,17	10,7	8,0	323 498 €	98	550000	0 -	112 010 €	- €	- €
	494 768 €	470 332 €	289 739 €	- €	1 393 300 €	2,96	14,1	16,0	756 970 €	196	473500	-21268	- €	- €	- €
	446 500 €	446 500 €	446 500 €	- €	2 736 584 €	6,13	38,5	33,1	2 754 465 €	362	446500	0	1 010 642 €	446 500 €	446 500 €
	454 316 €	380 311 €	319 000 €	34 271 €	875 814 €	2,30	13,7	16,6	616 594 €	253	443822	-10494	265 180 €	235 807 €	235 807 €
	436 494 €	378 926 €	255 188 €	- €	1 243 160 €	3,28	21,5	28,0	283 199 €	82	436494	0 -	165 087 €	- €	- €
	370 277 €	348 037 €	184 000 €	53 599 €	1 044 477 €	3,0	18,9	11,8	335 835 €	116	409660	39383 -	54 316 €	- €	- €
	356 000 €	356 000 €	356 000 €	- €	651 000 €	1,83	7,7	9,8	306 728 €	170	356206	206	- €	- €	- €
	313 000 €	313 106 €	313 106 €	- €	4 403 600 €	14,1	36,9	26,0	1 228 015 €	100	313000	0 -	319 265 €	- €	- €
	300 000 €	290 000 €	290 000 €	- €	453 500 €	1,56	1,4	0,0	54 038 €	43	300000	0 -	82 359 €	- €	- €
	307 000 €	287 387 €	250 000 €	58 885 €	723 695 €	2,52	9,0	7,7	327 025 €	163	297000	-10000	8 689 €	8 370 €	8 370 €
	250 000 €	190 000 €	190 000 €	- €	876 000 €	4,6	5,2	6,5	353 413 €	145	290000	40000	35 121 €	28 385 €	105 430 €
	294 654 €	176 506 €	176 506 €	- €	2 585 248 €	14,65	39,1	32,6	1 468 259 €	204	284552	-10102	- €	- €	- €
	252 484 €	247 205 €	245 405 €	- €	1 270 641 €	5,14	24,3	33,0	537 288 €	152	255505	3021	133 555 €	122 703 €	186 508 €
	203 000 €	203 000 €	115 000 €	- €	1 166 649 €	5,75	12,7	10,5	262 275 €	81	206000	3000 -	142 327 €	- €	- €
	198 910 €	195 000 €	125 000 €	- €	321 400 €	1,65	1,1	1,4	119 417 €	134	198910	0	7 597 €	7 500 €	35 000 €
	91 786 €	88 742 €	77 120 €	- €	19 698 238 €	221,97	229,8	211,2	4 699 274 €	86	187550	95764,38	- €	- €	- €

Subventions publiques et associations

La mise en place d'une boucle d'action diagnostic dans le bloc communal

3. Génération d'un tableau de pilotage

Total	7 661 383 €	8 693 146 €	36%	88%	1 597 136 €	1 869 138 €	17%	610 494 €	921 303 €	51%	675 833 €	1 258 644 €	986 642 €	
Direction	Volume fonctionnement 2025 analysé	Volume fonctionnement 2025 demandé	% Nbre. De dossiers analysés	% de volume financier analysé	MDM opérationnelle au-delà de 120 jours	MDM opérationnelle au-delà de 90 jours	Ecart	Besoins en trésorerie pour ramener de 60 à 90 jours	Besoins en trésorerie pour ramener de 60 à 120 jours	Ecart	Ecart Marge-Besoin 120 - 120	Ecart Marge-Besoin 90 - 90	Ecart Marge-Besoin 120 - 90	Collectivité
A	1 627 512 €	1 880 757 €	33%	87%	347 967 €	475 166 €	36,6%	198 165 €	207 946 €	4,9%	140 021 €	277 001 €	149 802 €	1
A	153 500 €	160 500 €	50%	96%	10 908 €	28 180 €	158,3%	- €	- €	0,0%	10 908 €	28 180 €	10 908 €	2
B	265 190 €	274 940 €	65%	96%	51 880 €	56 840 €	9,6%	- €	- €	0,0%	51 880 €	56 840 €	51 880 €	1
B	741 231 €	758 731 €	82%	98%	232 130 €	298 448 €	28,6%	114 962 €	182 662 €	58,9%	49 468 €	183 486 €	117 168 €	2
B	78 500 €	272 368 €	18%	29%	13 165 €	14 125 €	7,3%	- €	- €	0,0%	13 165 €	14 125 €	13 165 €	3
C	1 105 106 €	1 279 306 €	28%	86%	21 354 €	21 354 €	0,0%	114 054 €	191 992 €	68,3%	- 170 638 €	- 92 700 €	- 92 700 €	1
C	890 000 €	892 500 €	92%	100%	31 035 €	86 188 €	177,7%	64 127 €	119 750 €	86,7%	- 88 715 €	22 061 €	- 33 092 €	2
D	1 324 152 €	1 443 622 €	27%	92%	276 177 €	276 177 €	0,0%	119 186 €	218 953 €	83,7%	57 224 €	156 991 €	156 991 €	1
D	548 800 €	621 800 €	44%	88%	516 200 €	516 340 €	0,0%	- €	- €	0,0%	516 200 €	516 340 €	516 200 €	2
E	8 000 €	39 480 €	7%	20%	- €	- €	0,0%	- €	- €	0,0%	- €	- €	- €	1
E	- €	15 000 €	0%	0%	- €	- €	0,0%	- €	- €	0,0%	- €	- €	- €	2
F	374 892 €	374 892 €	100%	100%	52 320 €	52 320 €	0,0%	- €	- €	0,0%	52 320 €	52 320 €	52 320 €	2
G	84 000 €	200 250 €	46%	42%	44 000 €	44 000 €	0,0%	- €	- €	0,0%	44 000 €	44 000 €	44 000 €	2
H	232 355 €	232 355 €	100%	100%	- €	- €	0,0%	- €	- €	0,0%	- €	- €	- €	1
H	186 700 €	186 700 €	100%	100%	- €	- €	0,0%	- €	- €	0,0%	- €	- €	- €	2
H	41 445 €	41 445 €	100%	100%	- €	- €	0,0%	- €	- €	0,0%	- €	- €	- €	3
I		18 500 €	0%	0%	- €	- €	0,0%	- €	- €	0,0%	- €	- €	- €	1

2. Dimensionnement des subventions par le Scoring

2. Dimensionner les subventions par le Scoring

Le Scoring?

- Le Scoring, concept inspiré du « Credit Scoring » initié par l'industrie bancaire à la fin des années 90 ;
- Notation composée de plusieurs indicateurs
- Le Scoring s'inspire de méthodes statistiques issues des sciences humaines et sociales
 - Biologie et Sociologie; Synthétiser un grand tableau de données
- D'après Hand & Henley (2007), « Le "credit scoring" est le terme utilisé pour décrire les méthodes statistiques formelles utilisées pour classer les demandeurs de crédit en classes de risque ».

2. Dimensionnement des subventions par le Scoring

2.1. Sélectionner le groupe d'indicateurs pertinents

Via l'ACP, L'Analyse en Composantes Principales

Sélectionner des indicateurs indépendants

2.2. Segmenter les indicateurs sélectionnés

Via la méthode KMEANS

2.3. Formaliser et présenter le Scoring aux équipes opérationnelles

2.4. Accompagner les opérationnel(le)s à l'usage du Scoring

Construire des règles de conduite en fonction des valeurs du Scoring

Ex:

En dessous de 50/100: On maintient le niveau de subvention

Au-dessus de 80/100: On baisse progressivement le niveau de subvention

2.1 Construire un Scoring pertinent

Identifier les indicateurs pertinents du Scoring

Interpréter un tableau à K dimensions

	Dep SUB	Délai FRS	CAF	PROP EBE	Treso jrs	Engag collect	% MS	% Frais Financier	Délai créances	PROP MS/RP	PROP COL/PE	PROP COL/SUB	PROP RS	PROP CP/RD	Score detteCT	Treso 120j	FR	BFR	TN
STRUCTURE 1	0,92	0,17	26 346,00	0,28	31,16	0,47	0,09	-	47,72	1,60	0,43	0,47	-	-	0,25	- 14 546,33	- 32 722,00	- 37 827,00	5 105,00
STRUCTURE 2	0,53	137,52	- 8 478,00	0,12	14,14	0,61	0,23	0,00	46,14	0,56	0,33	0,61	-	-	0,39	- 144 318,00	- 82 747,00	- 102 026,00	19 279,00
STRUCTURE 3	0,72	70,77	- 21 900,00	0,13	29,34	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,42	- 48 882,33	- 21 900,00	- 37 718,00	15 818,00
STRUCTURE 4	0,50	75,96	- 52 604,00	0,10	3,78	-	0,19	-	58,09	0,31	-	-	-	-	0,78	- 184 758,00	- 34 578,00	- 40 580,00	6 002,00
STRUCTURE 5	0,72	70,03	- 28 869,00	0,05	12,17	0,10	0,10	-	40,34	0,39	0,07	0,10	-	-	0,80	- 236 172,00	- 28 476,00	- 55 137,00	26 661,00
.....
STRUCTURE 113	0,66	76,06	- 7 480,00	0,10	402,79	0,23	0,51	0,00	80,50	1,75	0,15	0,23	0,94	0,91	14,37	66 131,00	102 538,00	8 345,00	94 193,00
STRUCTURE 114	0,43	85,23	3 242,00	0,21	1 723,35	0,58	-	-	88,95	-	0,25	0,58	0,96	1,00	22,89	57 839,43	63 349,20	1 180,88	62 168,32
STRUCTURE 115	0,67	6,15	34 786,00	0,18	223,60	0,35	0,35	-	38,99	0,86	0,23	0,35	0,98	1,00	59,57	46 211,33	118 843,00	19 102,00	99 741,00

Une base de 115 observations et 19 indicateurs (2185 entrées);

Comment identifier les ratios pertinents en fonction du périmètre étudié?

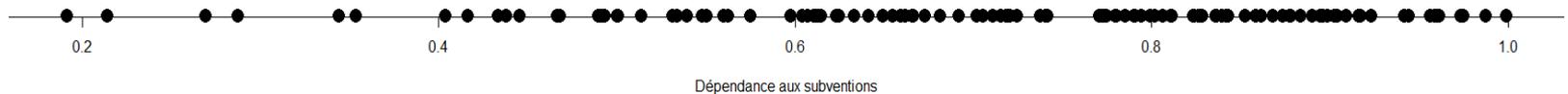
Comment analyser les liens entre ces différents critères?

- **Exemple : Le niveau de trésorerie influence-t-il le délai fournisseur?**

Interprétation à 1 dimension

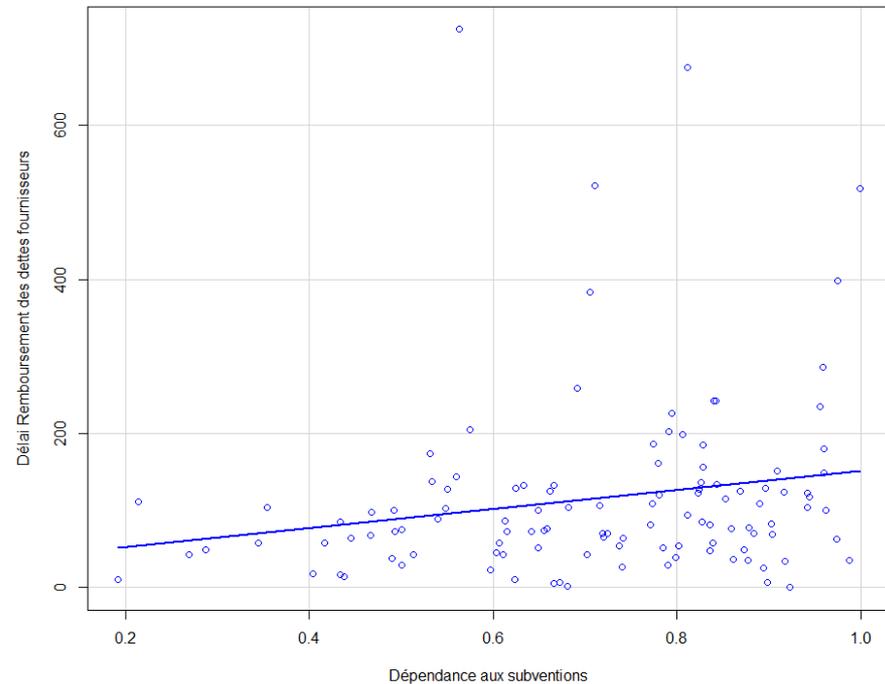
	Dep_sub
STRUCTURE 1	0,92
STRUCTURE 2	0,53
STRUCTURE 3	0,72
STRUCTURE 4	0,50
STRUCTURE 5	0,72
.....
STRUCTURE 113	0,66
STRUCTURE 114	0,43
STRUCTURE 115	0,67

1 Ratio = 1 Indicateur = 1 Variable = 1 Dimension



Interprétation à 2 dimensions

	Dep_sub	Delai Dettes FRS
STRUCTURE 1	0,92	0,17
STRUCTURE 2	0,53	137,52
STRUCTURE 3	0,72	70,77
STRUCTURE 4	0,50	75,96
STRUCTURE 5	0,72	70,03
.....
STRUCTURE 113	0,66	76,06
STRUCTURE 114	0,43	85,23
STRUCTURE 115	0,67	6,15



Interprétation à 3 dimensions

	Dep_sub	Delai_dettes	CAF
STRUCTURE 1	0,92	0,17	26 346
STRUCTURE 2	0,53	137,52	- 8 478
STRUCTURE 3	0,72	70,77	- 21 900
STRUCTURE 4	0,50	75,96	- 52 604
STRUCTURE 5	0,72	70,03	- 28 869
.....
STRUCTURE 113	0,66	76,06	- 7 480
STRUCTURE 114	0,43	85,23	3 242
STRUCTURE 115	0,67	6,15	34 786

Difficulté à interpréter 3 ratios à la fois

3 x 115 = 345 entrées...

Corrélations Croisées ?

Interprétation à 4 dimensions?

Interprétation à 19 dimensions?

	Dep SUB	Délai Dettes	CAF	PROP EBE	Treso jrs	Engag collect	% MS	% Frais Financier	Délai créances	PROP MS/RP	PROP COL/PE	PROP COL/SUB	PROP RS	PROP CP/RD	Score detteCT	Treso 120j	FR	BFR	TN
STRUCTURE 1	0,92	0,17	26 346,00	0,28	31,16	0,47	0,09	-	47,72	1,60	0,43	0,47	2,30	-	0,25	- 14	- 32	- 37	5
STRUCTURE 2	0,53	137,52	- 8 478,00	0,12	14,14	0,61	0,23	0,00	46,14	0,56	0,33	0,61	1,50	-	0,39	546,33	722,00	827,00	105,00
STRUCTURE 3	0,72	70,77	- 21 900,00	0,13	29,34	-	-	-	-	-	-	-	1,38	-	0,42	- 144	- 82	- 102	19
STRUCTURE 4	0,50	75,96	- 52 604,00	0,10	3,78	-	0,19	-	58,09	0,31	-	-	0,27	-	0,78	- 48	- 21	- 37	15
STRUCTURE 5	0,72	70,03	- 28 869,00	0,05	12,17	0,10	0,10	-	40,34	0,39	0,07	0,10	0,17	-	0,80	- 184	- 34	- 40	6
.....
STRUCTURE 113	0,66	76,06	- 7 480,00	0,10	402,79	0,23	0,51	0,00	80,50	1,75	0,15	0,23	0,94	0,91	14,37	66	102	8	94
STRUCTURE 114	0,43	85,23	3 242,00	0,21	723,35	0,58	-	-	88,95	-	0,25	0,58	0,96	1,00	22,89	131,00	538,00	345,00	193,00
STRUCTURE 115	0,67	6,15	34 786,00	0,18	223,60	0,35	0,35	-	38,99	0,86	0,23	0,35	0,98	1,00	59,57	57	63	1	62
																46	118	19	99
																211,33	843,00	102,00	741,00



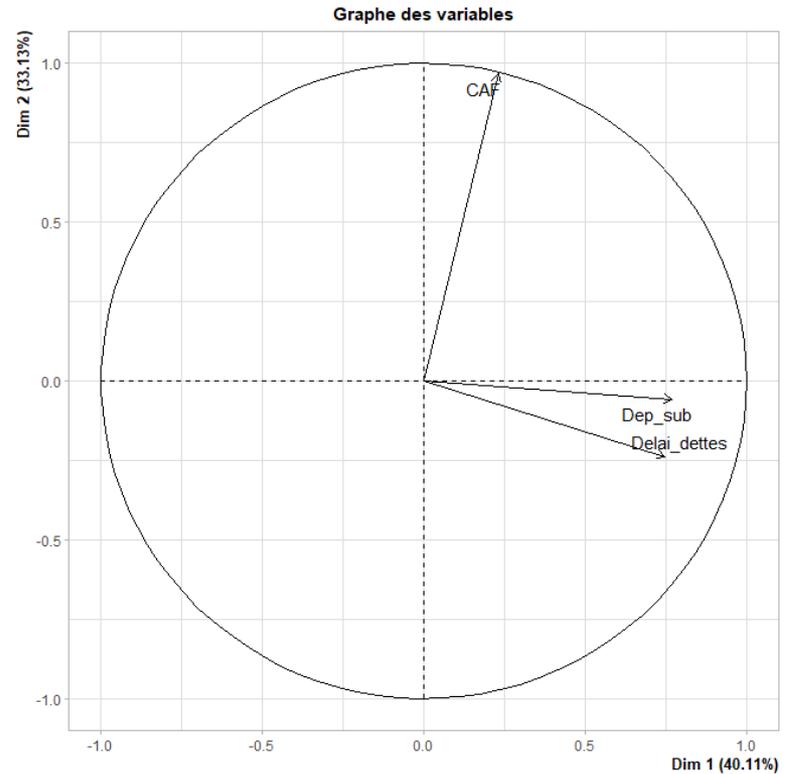
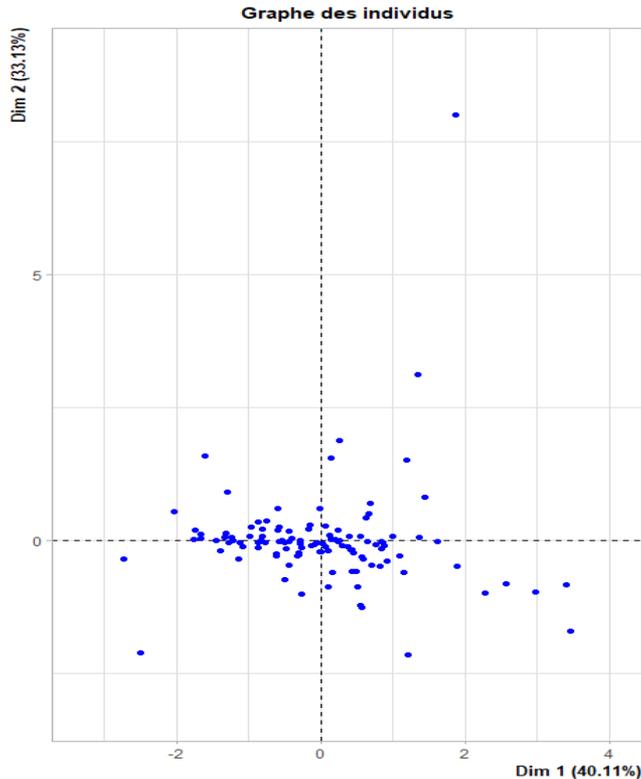
L'analyse en composantes principales (ACP)

1. Descriptif-exploratoire: visualisation de données par graphiques simples 2D au lieu de 19 Dimensions
2. Synthèse: résumé de grands tableaux d'individus x variables

Exemple: Résumer un tableau de données à 3 dimensions

	Dep_sub	Delai_dettes	CAF
STRUCTURE 1	0,92	0,17	26 346
STRUCTURE 2	0,53	137,52	- 8 478
STRUCTURE 3	0,72	70,77	- 21 900
STRUCTURE 4	0,50	75,96	- 52 604
STRUCTURE 5	0,72	70,03	- 28 869
.....
STRUCTURE 113	0,66	76,06	- 7 480
STRUCTURE 114	0,43	85,23	3 242
STRUCTURE 115	0,67	6,15	34 786

Analyse en Composante Principale (ACP)



2.2. Segmenter un indicateur

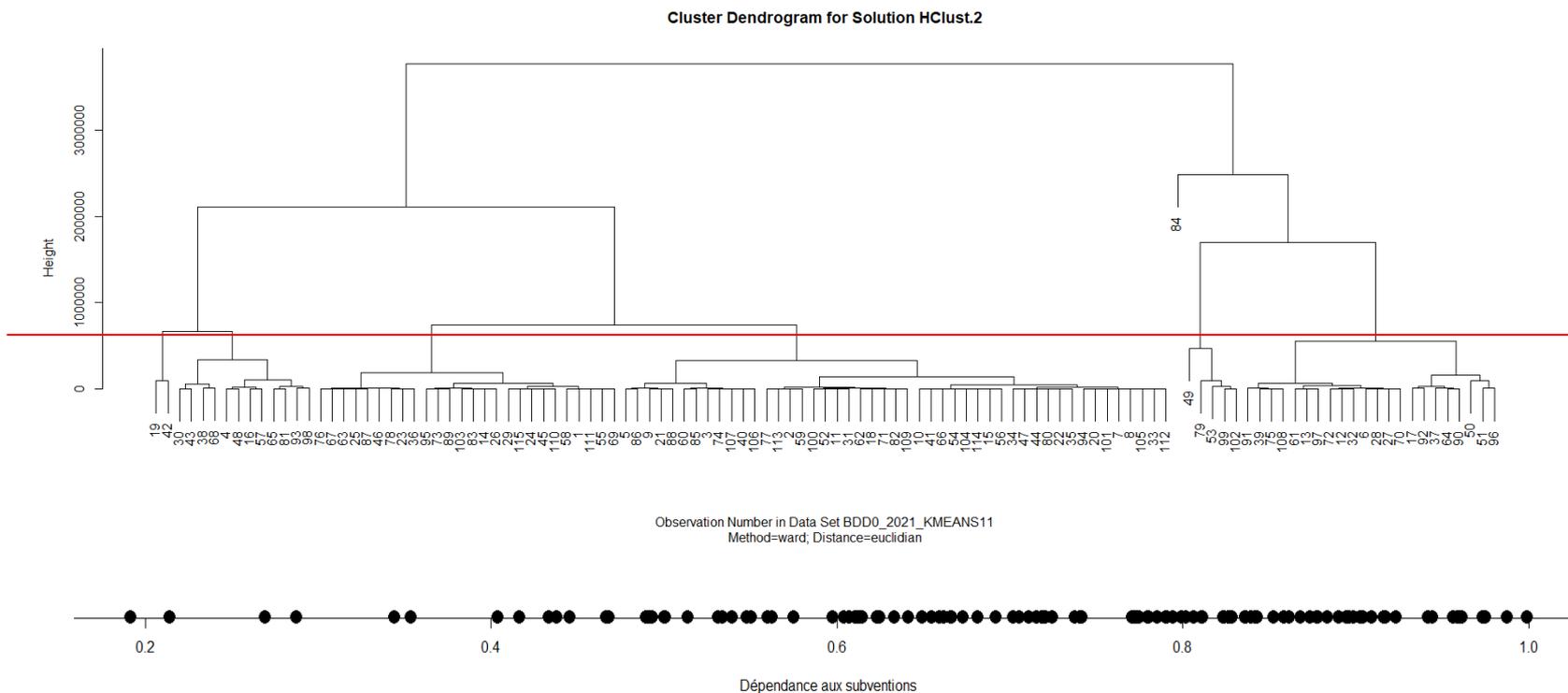
Constituer des groupes de structures homogènes

2.2. Constituer des groupes, segmenter les tiers : Méthodologies

Méthodologies de classification:

- 1) Classification Ascendante Hiérarchique (CAH)
- 2) Classification par K-means (Partitionnement K-Moyennes)

2.2.1 Classification Ascendante Hiérarchique: Dendrogramme



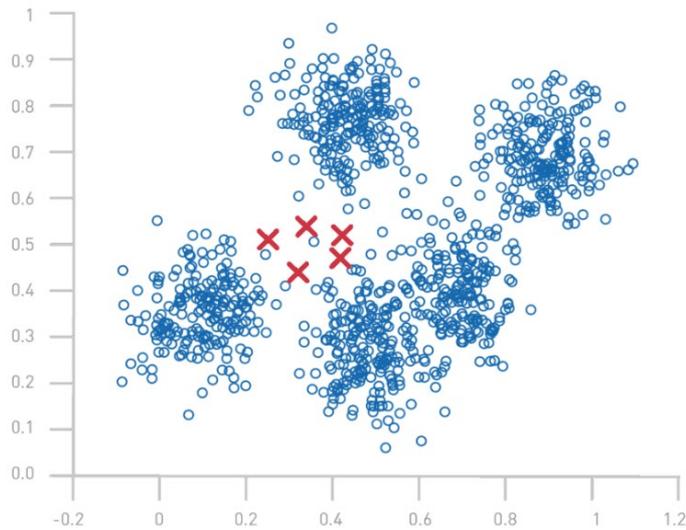
2.2. Constituer des groupes, segmenter les tiers : Méthodologies

1. Méthodologies de classification:

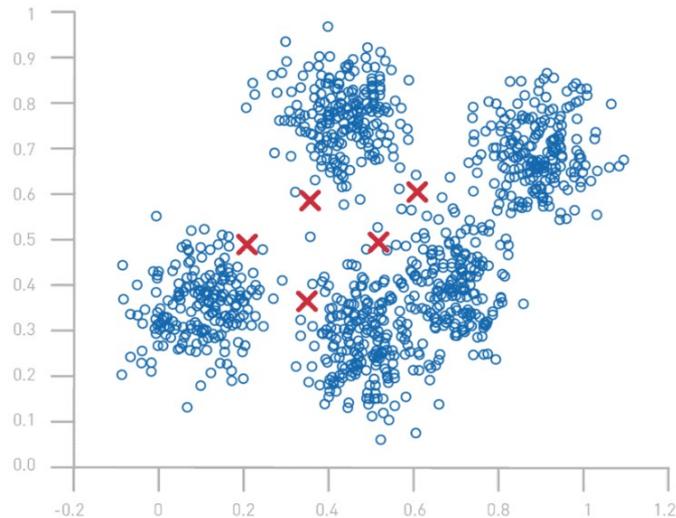
1. Classification ascendante hiérarchique (CAH)
2. Classification par Kmeans (Partitionnement K-Moyennes)

2.2.2 Kmeans: Algorithme d'apprentissage non supervisé

- **Exemple: Créer 5 groupes homogènes**

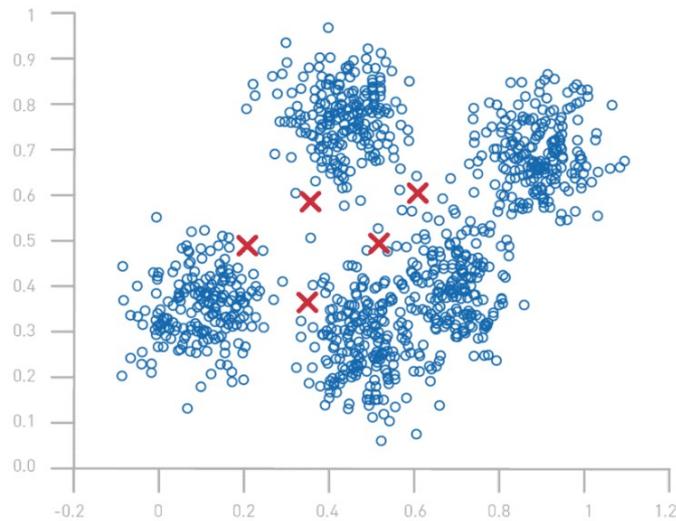


1ère itération

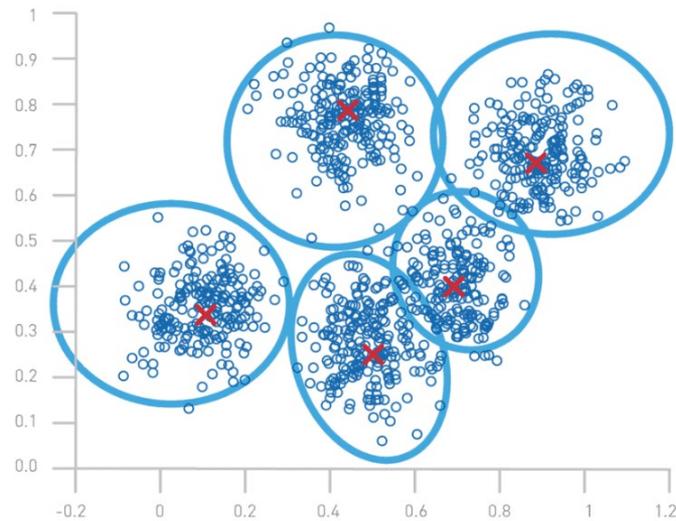


2ème
itération

2.2.2 Kmeans: Algorithme d'apprentissage non supervisé



2ème
itération

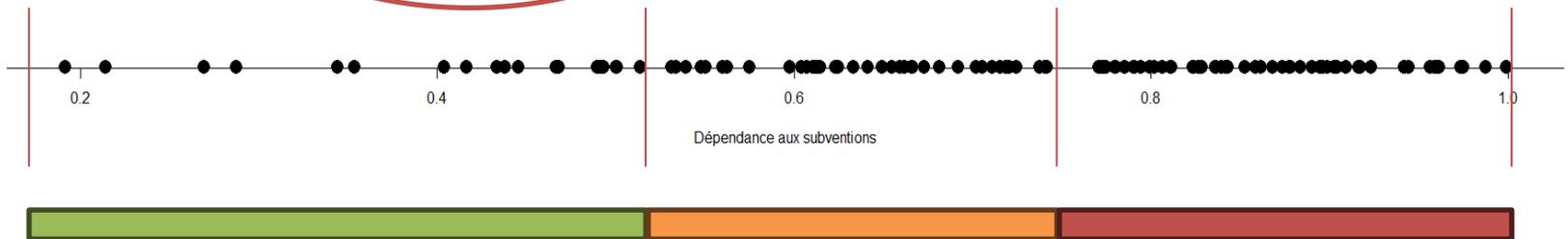


3ème
itération

2.2.2 Kmeans: Algorithme d'apprentissage non supervisé

Application Kmeans: Former 3 groupes homogènes sur “la dépendance aux subventions”

Variables	Groupe	MIN	MAX	Moyenne	Médiane	Ecart-Type	IQR	Nb_individus
Dep_sub	1	0,191264	0,513507	0,41	0,44	0,10	0,14	20
	2	0,531149	0,741616	0,64	0,65	0,06	0,09	39
	3	0,770743	0,998992	0,87	0,86	0,06	0,10	56



Conclusion: Résumé

2.1. Sélectionner le groupe d'indicateurs pertinents

Via l'ACP, L'Analyse en Composantes Principales

Sélectionner des indicateurs indépendants

2.2. Segmenter les indicateurs sélectionnés

Via la méthode KMEANS

2.3. Formaliser et présenter le Scoring aux équipes opérationnelles

2.4. Accompagner les opérationnel(le)s à l'usage du Scoring

Construire des règles de conduite en fonction des valeurs du Scoring

Ex:

En dessous de 50/100: On maintient le niveau de subvention

Au-dessus de 80/100: On baisse progressivement le niveau de subvention

Merci pour votre attention