

Atelier 3

Contrôle de gestion

Charles Prado, Responsable de la mission contrôle de gestion

Limoges Métropole



Subventionnement des associations: De la reconduction au doigt mouillé au pilotage précis de l'enveloppe dédiée

Jean-Vincent BENITO, Responsable de mission en cumul d'emploi autorisé

Mairie de PAU

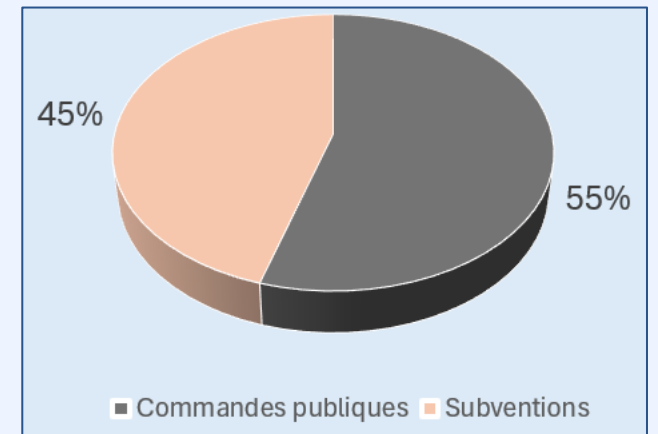
Contexte et évolutions récentes



En 2023, les financements publics aux associations ont atteint 53 milliards d'euros.



La répartition entre commandes publiques et subventions est respectivement de l'ordre de 29Md€ et 24Md€



Les subventions représentent moins de la moitié



Cette part diminue progressivement, notamment du fait de la montée en puissance de la commande publique, plus contraignante pour les petites associations

Contexte et évolutions récentes



Les collectivités territoriales sont de plus en plus contraintes:

- Elles subissent des augmentations de charges incompressibles (GVT, Fluides,...)
- Gel de la Dotation Globale de Fonctionnement (DGF)
- ...

=> La tentation de rechercher des marges de manœuvre au chapitre 65 et plus précisément dans les subventions aux associations se fait de plus en plus pressante.

Marges de manœuvre, vous en êtes où...

- 1°) La baisse des subventions aux associations n'est pas envisagée
- 2°) On y pense, mais on ne sait pas trop comment s'y prendre?
- 3°) C'est déjà en place

Et pour les besoins en trésorerie...

- 1°) C'est à l'association de gérer ses difficultés financières
- 2°) On sent que ça coince parfois mais on ne sait pas trop
- 3°) On est au top et jamais surpris!

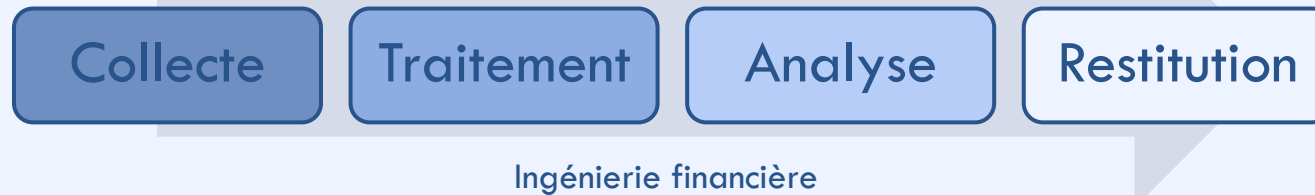
Subventionnement des associations

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

Ensemble d'actions ordonnées permettant d'évaluer la santé financière de tiers



Comptes de tiers



édité le 01/02/2024

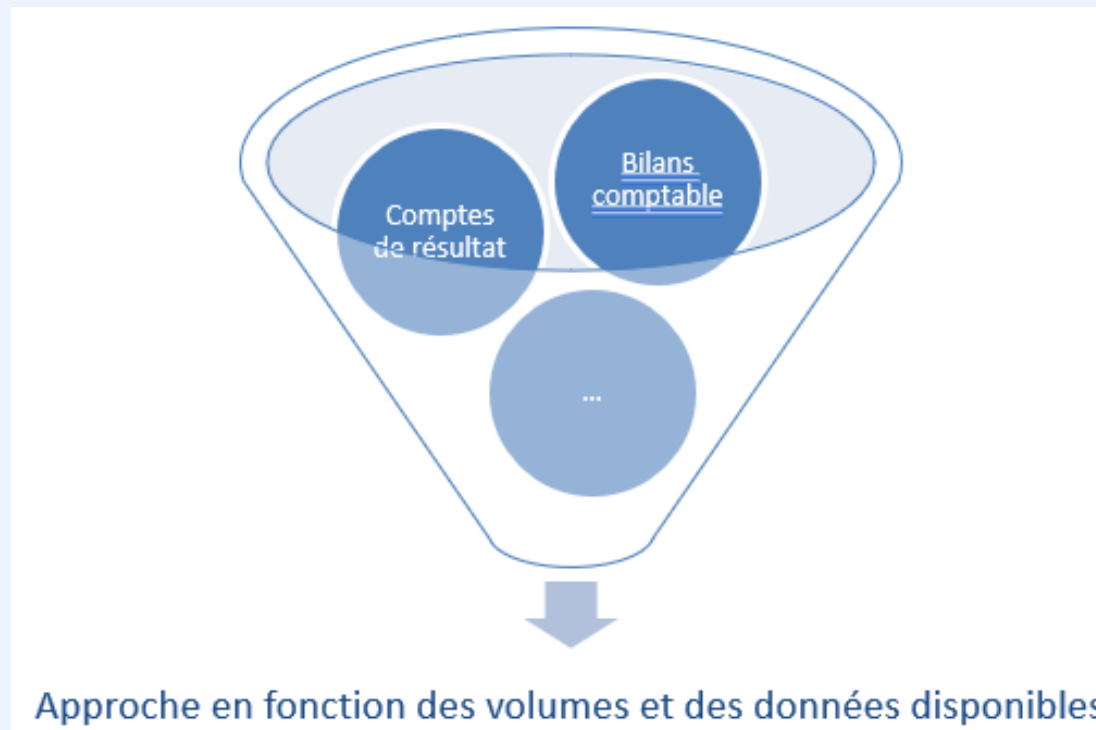
Situation financière									
Situation		Évaluation		2021		2022			
RESEAU DES INDEPENDANTS DE LA MUSIQUE - RIM									
Ressources		Subvention		1120		75		65	
		330 430 €							
Synthèse des informations sur l'exercice n-1									
- Structure fortement dépendante aux subventions (82,7%) - La collectivité représente 70,1% des subventions reçues. - Les charges de personnel représentent 50% des charges d'exploitation - Niveau des charges financières non alarmant - Délai de paiement correct à 62 jours - Délai de recouvrement long à 151 jours (30 dans l'idéal, inférieur à 90 recommandé) - Equilibre d'exploitation insuffisant, l'excédent Brut d'exploitation est de -63025 € - Niveau des ressources durables suffisant à 87,4% contre un seuil de 50% recommandé - Niveau des capitaux propres satisfaisant à 100% contre un seuil de 50% recommandé - L'organisme a la capacité à faire face aux dettes à court terme - Niveau de trésorerie: Marges de manœuvre à 134 jours.									
L'analyse de l'activité									
Ratios		Réf. n-1		2017		2018		2019	
Evolution subventions en %		2,1%							
Frais de personnel gros exploitant		61,4%							
Dépense exploitation		4,1%							
Prix français BBE		0,0%							
L'analyse du bilan									
Ratios		Réf. n-1		2017		2018		2019	
Cap. propres/Ressources stables		180,2%							
Ressources stables/Tout actif		87,4%							
Capacité dynamique de recouvrement		0							
Solvabilité		7,2							
nombre de jours de trésorerie		134							
Les évolutions									
Données		Réf. n-1		2017		2018		2019	
Evolution des capitaux		20%							
Evolution de l'EBE		-73,38							
Evolution de la CAF		47 141							
Evolution de l'actif net		-4998							
Simulation d'impact sur n-1									
Simulation base de subvention		Réévalué							
Montant		0							
Trésorerie (jours)		134							
Ressources stables		87%							
Commentaires									

Direction du contrôle de gestion

Fiche Diagnostic

Identifier pour mieux agir

Etape 1 : Disposer d'une base de données fiable : la collecte



Disposer d'une base de données

Quelques difficultés :

Obligations comptables limitées

Les petites associations ne sont pas toujours tenues de produire des comptes détaillés, ce qui rend leur récupération incertaine.

Manque de professionnalisation

La gestion comptable est souvent assurée par des bénévoles, ce qui peut entraîner des documents incomplets ou non conformes

Méconnaissance des attentes

Certaines associations ignorent qu'elles doivent transmettre ces documents, ou ne comprennent pas les exigences du financeur.

Manque de gouvernance

Des réticences internes ou un fonctionnement peu structuré peuvent freiner la transmission des informations financières.

Quelques solutions

Mise à disposition d'un outil

C'est le choix fait par la ville de PAU par exemple. Entièrement gratuit et permettant de suivre un budget prévisionnel et faire de la compta analytique :

Formations internes et externes

Certaines collectivités ont fait ce choix, c'est une aide appréciée des responsables associatifs mais également des gestionnaires de subventions

Mise en place d'ateliers Adhoc

Permet d'accompagner les structures dans leurs démarches et s'assurer dans le même temps de la qualité des annexes

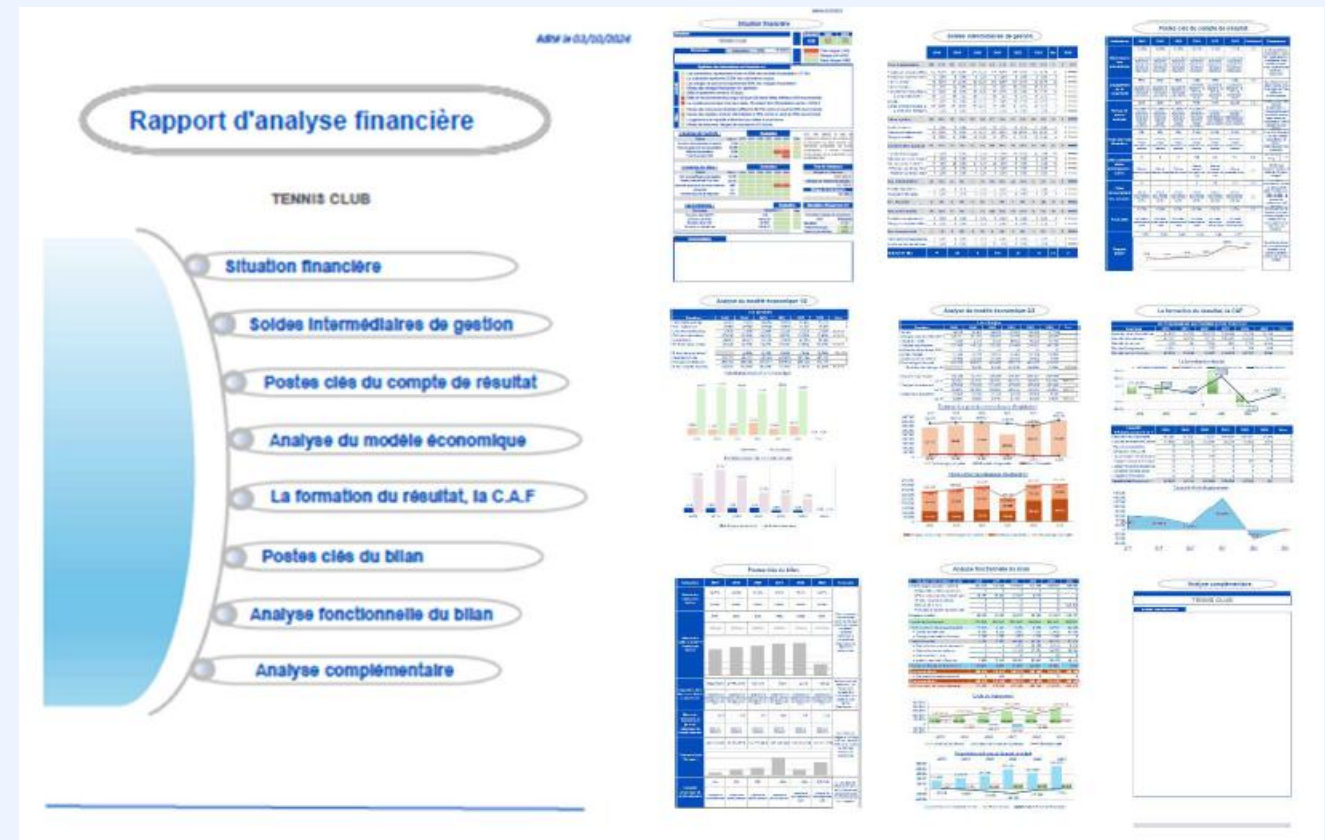
Pas de norme

Import automatisée des balances, récupération via des API d'état lorsque cela est possible, progrès de l'IA...

2°) Identifier pour mieux agir

Etape 2 : Déploiement d'un outil d'analyse et de génération de scénarios de pilotage ex: Essentiel Asso Analyse (E.2.A)

- Période d'analyse de 7 exercices (6 réalisés + Prévisionnel)
- Edition de rapports complets
- Export en masse des indicateurs d'analyse financière
- Edition de tableaux de pilotage



2°) Identifier pour mieux agir

Etape 3 : Génération de tableaux de pilotage en fonction des scénarios étudiés

- Reprise des informations relatives au tier
- ✓ Siret, Nom, demandes N-1, Montant voté N-1, Ratio V/D, E.T.P...
- ✓ Si marge >0 en fonction du scénario décrits, utilisation du test de résistance
 - Détermination de la marge théorique
 - Détermination de la marge opérationnelle
- ✓ Si besoin en trésorerie >0 en fonction du scénario décrits
 - Détermination du montant nécessaire

2°) Identifier pour mieux agir

Etape 3 : Génération de tableaux de pilotage en fonction des scénarios étudiés

- Reprise des informations relatives au tier
- ✓ Siret, Nom, demandes N-1, Montant voté N-1, Ratio V/D, E.T.P...
- ✓ Si marge >0 en fonction du scénario décrit, utilisation du test de résistance
 - Détermination de la marge théorique
 - Détermination de la marge opérationnelle
- ✓ Si besoin en trésorerie >0 en fonction du scénario décrit
 - Détermination du montant nécessaire

2°) Identifier pour mieux agir

Etape 3 : Génération de tableaux de pilotage, exemple de scénario

Configuration des seuils du tableau de pilotage

Seuils de calcul des Marges De Manœuvre

Nombre de jours de trésorerie	180
Niveau mini Fonds Propres	50,0%
Niveau mini Res. Stables	50,0%

Seuils de calcul des Besoins en trésorerie

Nbre. de jours fonct. alerte trésorerie	120
Nbre. de jours pour recomposition	120
Nombre d'E.T.P mini alerte trésorerie	1
Coût estimé moyen 1 E.T.P	43 500 €

2°) Identifier pour mieux agir

Etape 3 : Génération de tableaux de pilotage, exemples de scénario

		Nbre de lignes							62 118 787€	7 653 318€	8 672 826€	679 137€	8,9%	2 219 276€	8,1	749,4
Raison socialeINSEE	SIRET	Exercices Base	Exercices	Essai1	Essai 2	Essai 3	Essai 4	Essai 5	Charges d'exploitation N-1	Sub N-1	Subvention prévisionnelle (Demande)	MDM opérationnelle	Ecart %	Besoin en trésorerie pour reconstitution	Ratio Dépense/vote exercice 2023	E.T.P estimés sur prévisionnel
Association test 83344950700015	83344950700015	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	88 317€	8 000€	11 000€	0€	0,0%	868€	11,0	1,6
Association test 79758298800011	79758298800011	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	177 835€	10 000€	10 000€	0€	0,0%	37 069€	18,0	2,8
Association test 33036691500032	33036691500032	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	469 768€	99 565€	80 000€	0€	0,0%	45 058€	4,7	9,8
Association test 48301548300041	48301548300041	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	336 234€	125 000€	128 000€	0€	0,0%	0€	2,7	2,1
Association test 43967138900021	43967138900021	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	238 731€	49 000€	30 000€	0€	0,0%	0€	4,9	0,6
Association test 80506150400017	80506150400017	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	20 610€	4 500€	5 000€	0€	0,0%	0€	4,6	0,2
Association test 40766875500041	40766875500041	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	405 959€	37 320€	38 827€	37 320€	100,0%	0€	10,9	7,0
Association test 32806299700015	32806299700015	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	632 248€	95 000€	105 000€	0€	0,0%	34 379€	4,8	8,4
Association test 31870618100027	31870618100027	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	101 013€	4 000€	6 000€	4 000€	100,0%	0€	24,3	2,1
Association test 31437029700025	31437029700025	2036	Prev. 2026						12 887€	1 500€	1 500€	0€	0,0%	0€	8,6	0,3
Association test 39289442400010	39289442400010	2036	Prev. 2026						39 293€	10 970€	15 000€	7 340€	66,9%	0€	3,6	0,6
Association test 31069046600035	31069046600035	2036	Prev. 2026						376 079€	253 081€	300 000€	0€	0,0%	115 138€	1,5	1,3
Association test 39415978400021	39415978400021	2036	Prev. 2026						556 502€	105 500€	130 000€	0€	0,0%	0€	5,3	7,6
Association test 34028817400015	34028817400015	2036	Prev. 2026						154 201€	10 000€	384 438€	0€	0,0%	115 685€	14,4	22,1
Association test 35195052200034	35195052200034	2036	Prev. 2026						597 695€	24 200€	48 000€	0€	0,0%	0€	24,8	15,3
Association test 77568873210888	77568873210888	2036	Prev. 2026						870 118€	6 720€	16 200€	0€	0,0%	198 675€	130,6	10,1
Association test 42369178100011	42369178100011	2036	Prev. 2026						16 633€	0€	540€	0€	0,0%	0€	0,0	0,0
Association test 52232581000029	52232581000029	2036	Prev. 2026						4 759€	3 700€	1 500€	3 700€	100,0%	0€	1,3	0,0
Association test 78227724800012	78227724800012	2036	Prev. 2026						592 828€	20 000€	20 000€	0€	0,0%	0€	30,1	1,4
Association test 84965410800026	84965410800026	2036	Prev. 2026						597 293€	97 410€	92 000€	0€	0,0%	116 935€	6,2	9,3
Association test 78235783400038	78235783400038	2036	Prev. 2026						1 060 196€	216 405€	250 657€	12 362€	5,7%	0€	4,9	24,7
Association test 43908579600019	43908579600019	2036	Prev. 2026						39 540€	2 000€	5 000€	2 000€	100,0%	0€	19,8	0,6
Association test 51502846200015	51502846200015	2036	Prev. 2026						20 004€	1 700€	1 700€	1 700€	100,0%	0€	12,0	0,0
Association test 39296843400028	39296843400028	2036	Prev. 2026						152 992€	91 600€	85 000€	0€	0,0%	0€	1,7	0,1
Association test 30068472700054	30068472700054	2036	Prev. 2026						885 262€	430 000€	430 000€	0€	0,0%	0€	1,8	2,8
Association test 31241056600102	31241056600102	2036	Prev. 2026						1 456 141€	80 935€	124 800€	0€	0,0%	19 767€	17,8	26,3
Association test 90539450800014	90539450800014	2036	Prev. 2026						154 504€	0€	60 000€	0€	0,0%	0€	0,0	5,1
Association test 41516753500038	41516753500038	2036	Prev. 2026						149 541€	53 550€	45 112€	0€	0,0%	0€	2,7	2,5
Association test 81994531200026	81994531200026	2036	Prev. 2026						171 623€	8 000€	12 000€	0€	0,0%	0€	21,5	3,8
Association test 37980452900012	37980452900012	2036	Prev. 2026						900 299€	191 754€	203 000€	0€	0,0%	70 997€	4,7	10,2
Association test 39975176700019	39975176700019	2036	Prev. 2026						25 764€	9 794€	20 000€	0€	0,0%	0€	2,6	0,0
Association test 48856661300045	48856661300045	2036	Prev. 2026						4 145 831€	0€	15 000€	0€	0,0%	0€	0,0	2,2
Association test 38252174800048	38252174800048	2036	Prev. 2026						5 215€	500€	1 000€	500€	100,0%	0€	10,4	0,0
Association test 40799688300028	40799688300028	2036	Prev. 2026						281 539€	35 000€	35 000€	0€	0,0%	0€	8,1	5,3
Association test 34211514400012	34211514400012	2036	Prev. 2026						160 754€	13 910€	20 500€	0€	0,0%	32 814€	11,6	1,2
Association test 37980874400013	37980874400013	2036	Prev. 2026						26 294€	14 500€	16 500€	9 711€	67,0%	0€	2,6	0,0
Association test 83426871600018	83426871600018	2036	Prev. 2026						979 761€	50 000€	70 000€	0€	0,0%	0€	20,3	16,4
Association test 39277950000025	39277950000025	2036	Prev. 2026						183 388€	44 000€	32 572€	0€	0,0%	13 370€	4,2	2,5
Association test 51446850300016	51446850300016	2036	Prev. 2026						438 120€	83 000€	111 000€	0€	0,0%	0€	5,4	4,0
Association test 33884949000010	33884949000010	2036	Prev. 2026						280 098€	53 185€	36 000€	0€	0,0%	66 943€	5,3	6,3
Association test 78235801400010	78235801400010	2036	Prev. 2026						1 047 295€	525 950€	550 000€	0€	0,0%	132 534€	2,0	10,3
Association test 49041628600014	49041628600014	2036	Prev. 2026						84 884€	28 768€	32 800€	21 049€	73,2%	0€	3,0	0,5
Association test 30760407400046	30760407400046	2036	Prev. 2026						81 023€	14 280€	24 000€	14 280€	100,0%	0€	5,7	0,9
Association test 48141477900050	48141477900050	2036	Prev. 2026						3 410 121€	5 500€	5 500€	0€	0,0%	0€	633,4	0,2
Association test 34195529200022	34195529200022	2036	Prev. 2026						65 435€	3 500€	5 500€	3 500€	100,0%	0€	18,8	0,2

2°) Identifier pour mieux agir

Etape 3 : Génération de tableaux de pilotage, exemple de scénario

Configuration des seuils du tableau de pilotage

Seuils de calcul des Marges De Manœuvre

Nombre de jours de trésorerie	120
Niveau mini Fonds Propres	50,0%
Niveau mini Res. Stables	50,0%

Seuils de calcul des Besoins en trésorerie

Nbre. de jours fonct. alerte trésorerie	120
Nbre. de jours pour reconstitution	120
Nombre d'E.T.P mini alerte trésorerie	1
Coût estimé moyen 1 E.T.P	43 500 €

2°) Identifier pour mieux agir

Etape 3 : Génération de tableaux de pilotage, exemples de scénario

		Nbre de lignes							62 118 787€	7 653 318€	8 672 826€	998 958€	13,1%	2 219 276€	8,1	749,4
Raison socialeINSEE	SIRET	Exercices Base	Exercices	Essai1	Essai 2	Essai 3	Essai 4	Essai 5	Charges d'exploitation N-1	Sub N-1	Subvention prévisionnelle (Demande)	MDM opérationnelle	Ecart %	Besoin en trésorerie pour recomposition	Ratio Dépense/vote exercice 2023	E.T.P estimés sur prévision
Association test 83344950700015	83344950700015	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	88 317€	8 000€	11 000€	0€	0,0%	868€	11,0	1,6
Association test 79758298800011	79758298800011	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	177 835€	10 000€	10 000€	0€	0,0%	37 069€	18,0	2,8
Association test 33036691500032	33036691500032	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	469 768€	99 565€	80 000€	0€	0,0%	45 058€	4,7	9,8
Association test 48301548300041	48301548300041	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	336 234€	125 000€	128 000€	38 009€	30,4%	0€	2,7	2,1
Association test 43967138900021	43967138900021	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	238 731€	49 000€	30 000€	0€	0,0%	0€	4,9	0,6
Association test 80506150400017	80506150400017	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	20 610€	4 500€	5 000€	0€	0,0%	0€	4,6	0,2
Association test 40766875500041	40766875500041	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	405 959€	37 320€	38 827€	37 320€	100,0%	0€	10,9	7,0
Association test 32806299700015	32806299700015	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	632 248€	95 000€	105 000€	0€	0,0%	34 379€	4,8	8,4
Association test 31870618100027	31870618100027	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	101 013€	4 000€	6 000€	4 000€	100,0%	0€	24,3	2,1
Association test 31437029700025	31437029700025	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	12 887€	1 500€	1 500€	0€	0,0%	0€	8,6	0,3
Association test 39289442400010	39289442400010	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	39 293€	10 970€	15 000€	10 970€	100,0%	0€	3,6	0,6
Association test 31069046600035	31069046600035	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	376 079€	253 081€	300 000€	0€	0,0%	115 138€	1,5	1,3
Association test 39415978400021	39415978400021	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	556 502€	105 500€	130 000€	0€	0,0%	0€	5,3	7,6
Association test 34028817400015	34028817400015	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	154 201€	10 000€	384 438€	0€	0,0%	115 685€	14,4	22,1
Association test 35195052200034	35195052200034	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	597 695€	24 200€	48 000€	0€	0,0%	0€	24,8	15,3
Association test 77568873210888	77568873210888	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	870 118€	6 720€	16 200€	0€	0,0%	198 675€	130,6	10,1
Association test 42369178100011	42369178100011	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	16 633€	0€	540€	0€	0,0%	0€	0,0	0,0
Association test 52232581000029	52232581000029	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	4 759€	3 700€	1 500€	3 700€	100,0%	0€	1,3	0,0
Association test 78227724800012	78227724800012	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	592 828€	20 000€	20 000€	20 000€	100,0%	0€	30,1	1,4
Association test 84965410800026	84965410800026	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	597 293€	97 410€	92 000€	0€	0,0%	116 935€	6,2	9,3
Association test 78235783400038	78235783400038	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	1 060 196€	216 405€	250 657€	107 171€	49,5%	0€	4,9	24,7
Association test 43908579600019	43908579600019	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	39 540€	2 000€	5 000€	2 000€	100,0%	0€	19,8	0,6
Association test 51502846200015	51502846200015	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	20 004€	1 700€	1 700€	1 700€	100,0%	0€	12,0	0,0
Association test 39296843400028	39296843400028	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	152 992€	91 600€	85 000€	0€	0,0%	0€	1,7	0,1
Association test 30068472700054	30068472700054	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	885 262€	430 000€	430 000€	0€	0,0%	0€	1,8	2,8
Association test 31241056600102	31241056600102	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	1 456 141€	80 935€	124 800€	0€	0,0%	19 767€	17,8	26,3
Association test 90539450800014	90539450800014	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	154 504€	0€	60 000€	0€	0,0%	0€	0,0	5,1
Association test 41516753500038	41516753500038	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	149 541€	53 550€	45 112€	0€	0,0%	0€	2,7	2,5
Association test 81994531200026	81994531200026	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	171 623€	8 000€	12 000€	8 000€	100,0%	0€	21,5	3,8
Association test 37980452900012	37980452900012	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	900 299€	191 754€	203 000€	0€	0,0%	70 997€	4,7	10,2
Association test 39975176700019	39975176700019	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	25 764€	9 794€	20 000€	0€	0,0%	0€	2,6	0,0
Association test 48856661300045	48856661300045	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	4 145 831€	0€	15 000€	0€	0,0%	0€	0,0	2,2
Association test 38252174800048	38252174800048	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	5 215€	500€	1 000€	500€	100,0%	0€	10,4	0,0
Association test 40799688300028	40799688300028	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	281 539€	35 000€	35 000€	27 427€	78,4%	0€	8,1	5,3
Association test 34211514400012	34211514400012	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	160 754€	13 910€	20 500€	0€	0,0%	32 814€	11,6	1,2
Association test 37980874400013	37980874400013	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	26 294€	14 500€	16 500€	12 667€	87,4%	0€	2,6	0,0
Association test 83426871600018	83426871600018	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	979 761€	50 000€	70 000€	0€	0,0%	0€	20,3	16,4
Association test 39277950000025	39277950000025	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	183 388€	44 000€	32 572€	0€	0,0%	13 370€	4,2	2,5
Association test 51446850300016	51446850300016	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	438 120€	83 000€	111 000€	0€	0,0%	0€	5,4	4,0
Association test 33884949000010	33884949000010	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	280 098€	53 185€	36 000€	0€	0,0%	66 943€	5,3	6,3
Association test 78235801400010	78235801400010	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	1 047 295€	525 950€	550 000€	0€	0,0%	132 534€	2,0	10,3
Association test 49041628600014	49041628600014	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	84 884€	28 768€	32 800€	25 987€	90,3%	0€	3,0	0,5
Association test 30760407400046	30760407400046	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	81 023€	14 280€	24 000€	14 280€	100,0%	0€	5,7	0,9
Association test 48141477900050	48141477900050	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	3 410 121€	5 500€	5 500€	0€	0,0%	0€	633,4	0,2
Association test 34195529200022	34195529200022	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	65 435€	3 500€	5 500€	3 500€	100,0%	0€	18,8	0,2

2°) Identifier pour mieux agir

Etape 3 : Génération de tableaux de pilotage, exemple de scénario

Configuration des seuils du tableau de pilotage

Seuils de calcul des Marges De Manœuvre

Nombre de jours de trésorerie	90
Niveau mini Fonds Propres	50,0%
Niveau mini Res. Stables	50,0%

Seuils de calcul des Besoins en trésorerie

Nbre. de jours fonct. alerte trésorerie	90
Nbre. de jours pour recomposition	90
Nombre d'E.T.P mini alerte trésorerie	1
Coût estimé moyen 1 E.T.P	43 500 €

2°) Identifier pour mieux agir

Etape 3 : Génération de tableaux de pilotage, exemples de scénario

		Nbre de lignes							62 118 787€	7 653 318€	8 672 826€	1 055 299€	13,8%	662 427€	8,1	749,4
Raison socialeINSEE	SIRET	Exercices Base	Exercices	Essai1	Essai 2	Essai 3	Essai 4	Essai 5	Charges d'exploitation N-1	Sub N-1	Subvention prévisionnelle (Demande)	MDM opérationnelle	Ecart %	Besoin en trésorerie pour recomposition	Ratio Dépense/vote exercice 2023	E.T.P estimés sur prévisionnel
Association test 83344950700015	83344950700015	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	88 317€	8 000€	11 000€	1 258€	15,7%	0€	11,0	1,6
Association test 79758298800011	79758298800011	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	177 835€	10 000€	10 000€	0€	0,0%	20 902€	18,0	2,8
Association test 33036691500032	33036691500032	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	469 768€	99 565€	80 000€	0€	0,0%	4 008€	4,7	9,8
Association test 48301548300041	48301548300041	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	336 234€	125 000€	128 000€	64 792€	51,8%	0€	2,7	2,1
Association test 43967138900021	43967138900021	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	238 731€	49 000€	30 000€	0€	0,0%	0€	4,9	0,6
Association test 80506150400017	80506150400017	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	20 610€	4 500€	5 000€	0€	0,0%	0€	4,6	0,2
Association test 40766875500041	40766875500041	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	405 959€	37 320€	38 827€	37 320€	100,0%	0€	10,9	7,0
Association test 32806299700015	32806299700015	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	632 248€	95 000€	105 000€	0€	0,0%	0€	4,8	8,4
Association test 31870618100027	31870618100027	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	101 013€	4 000€	6 000€	4 000€	100,0%	0€	24,3	2,1
Association test 31437029700025	31437029700025	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	12 887€	1 500€	1 500€	1 500€	100,0%	0€	8,6	0,3
Association test 39289442400010	39289442400010	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	39 293€	10 970€	15 000€	10 970€	100,0%	0€	3,6	0,6
Association test 31069046600035	31069046600035	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	376 079€	253 081€	300 000€	0€	0,0%	77 346€	1,5	1,3
Association test 39415978400021	39415978400021	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	556 502€	105 500€	130 000€	0€	0,0%	0€	5,3	7,6
Association test 34028817400015	34028817400015	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	154 201€	10 000€	384 438€	0€	0,0%	10 516€	14,4	22,1
Association test 35195052200034	35195052200034	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	597 695€	24 200€	48 000€	0€	0,0%	0€	24,8	15,3
Association test 77568873210888	77568873210888	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	870 118€	6 720€	16 200€	0€	0,0%	137 199€	130,6	10,1
Association test 42369178100011	42369178100011	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	16 633€	0€	540€	0€	0,0%	0€	0,0	0,0
Association test 52232581000029	52232581000029	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	4 759€	3 700€	1 500€	3 700€	100,0%	0€	1,3	0,0
Association test 78227724800012	78227724800012	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	592 828€	20 000€	20 000€	20 000€	100,0%	0€	30,1	1,4
Association test 84965410800026	84965410800026	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	597 293€	97 410€	92 000€	0€	0,0%	53 435€	6,2	9,3
Association test 78235783400038	78235783400038	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	1 060 196€	216 405€	250 657€	107 171€	49,5%	0€	4,9	24,7
Association test 43908579600019	43908579600019	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	39 540€	2 000€	5 000€	2 000€	100,0%	0€	19,8	0,6
Association test 51502846200015	51502846200015	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	20 004€	1 700€	1 700€	1 700€	100,0%	0€	12,0	0,0
Association test 39296843400028	39296843400028	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	152 992€	91 600€	85 000€	0€	0,0%	0€	1,7	0,1
Association test 30068472700054	30068472700054	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	885 262€	430 000€	430 000€	0€	0,0%	0€	1,8	2,8
Association test 31241056600102	31241056600102	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	1 456 141€	80 935€	124 800€	0€	0,0%	0€	17,8	26,3
Association test 90539450800014	90539450800014	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	154 504€	0€	60 000€	0€	0,0%	0€	0,0	5,1
Association test 41516753500038	41516753500038	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	149 541€	53 550€	45 112€	0€	0,0%	0€	2,7	2,5
Association test 81994531200026	81994531200026	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	171 623€	8 000€	12 000€	8 000€	100,0%	0€	21,5	3,8
Association test 37980452900012	37980452900012	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	900 299€	191 754€	203 000€	0€	0,0%	0€	4,7	10,2
Association test 39975176700019	39975176700019	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	25 764€	9 794€	20 000€	0€	0,0%	0€	2,6	0,0
Association test 48856661300045	48856661300045	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	4 145 831€	0€	15 000€	0€	0,0%	0€	0,0	2,2
Association test 38252174800048	38252174800048	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	5 215€	500€	1 000€	500€	100,0%	0€	10,4	0,0
Association test 40799688300028	40799688300028	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	281 539€	35 000€	35 000€	27 427€	78,4%	0€	8,1	5,3
Association test 34211514400012	34211514400012	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	160 754€	13 910€	20 500€	0€	0,0%	17 892€	11,6	1,2
Association test 37980874400013	37980874400013	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	26 294€	14 500€	16 500€	12 667€	87,4%	0€	2,6	0,0
Association test 83426871600018	83426871600018	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	979 761€	50 000€	70 000€	0€	0,0%	0€	20,3	16,4
Association test 39277950000025	39277950000025	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	183 388€	44 000€	32 572€	0€	0,0%	0€	4,2	2,5
Association test 51446850300016	51446850300016	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	438 120€	83 000€	111 000€	0€	0,0%	0€	5,4	4,0
Association test 33884949000010	33884949000010	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	280 098€	53 185€	36 000€	0€	0,0%	38 514€	5,3	6,3
Association test 78235801400010	78235801400010	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	1 047 295€	525 950€	550 000€	0€	0,0%	36 407€	2,0	10,3
Association test 49041628600014	49041628600014	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	84 884€	28 768€	32 800€	25 987€	90,3%	0€	3,0	0,5
Association test 30760407400046	30760407400046	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	81 023€	14 280€	24 000€	14 280€	100,0%	0€	5,7	0,9
Association test 48141477900050	48141477900050	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	3 410 121€	5 500€	5 500€	0€	0,0%	0€	633,4	0,2
Association test 34195529200022	34195529200022	2036	Prev. 2026	Social	Social	Social	Social	Social	65 435€	3 500€	5 500€	3 500€	100,0%	0€	18,8	0,2

Identifier pour mieux agir

Etape 3 : Génération de tableaux de pilotage, Exemple

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

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