

Forum

Contrôle de gestion externe

Sylvie BERTRAND

Directrice du Contrôle de Gestion, Ville de Châlons en Champagne et
Châlons-en-Champagne Agglomération

Charles PRADO

Responsable de mission contrôle de gestion, Limoges Métropole

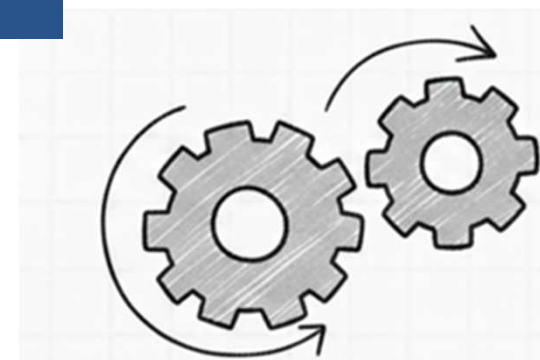
Points clés pour apporter des aides à des entreprises et/ou des associations

Charles PRADO

Responsable de mission contrôle de gestion, Limoges Métropole



Un sujet qui n'est
pas que financier



Apporter des aides

Un sujet également extra-financier

- Lien avec les objectifs de la collectivité et ses politiques publiques
- Impact et intérêt pour le territoire
- Qualité de la gouvernance et de l'encadrement
- Secteur d'activité et environnement
- Qualité et pertinence du projet financé
- Dépendance à la collectivité
- Risques juridiques, réglementaires et réputationnels

Compte de résultat (k€)	N	N-1
Chiffre d'affaires	3 000	2 900
Achats de matières premières	1 070	1 020
Variation de stock	30	20
Achats et charges externes	580	550
Personnel et charges sociales	1 250	1 180
Résultat d'exploitation	130	170
Produits financiers	2	2
Charges financières	170	140
Résultat financier	-168	-138
Résultat courant avant impôts	-38	32
Produits exceptionnels	4	5
Charges exceptionnelles	3	3
Résultat exceptionnel	1	2
Résultat net	-37	34

Allons plus loin !



LE COMPTE DE RÉSULTAT
NE SUFFIT PAS...



DEMANDONS LE BILAN

Commentaire synthétique de la situation de l'entreprise

L'analyse du compte de résultat met en évidence une entreprise dont l'activité reste dynamique mais dont la situation financière se dégrade rapidement.

Le chiffre d'affaires progresse de **2 900 k€ à 3 000 k€ (+3,4 %)**, ce qui traduit le maintien de l'activité commerciale. Cependant, cette croissance ne se traduit pas par une amélioration de la rentabilité. Le résultat d'exploitation recule de **170 k€ à 130 k€**, soit une baisse de près de **24 %**, révélant une détérioration des marges sous l'effet de la hausse des achats et des charges de personnel.

Parallèlement, les charges financières augmentent fortement, passant de **140 k€ à 170 k€ (+21 %)**. Elles absorbent désormais davantage de ressources que le résultat dégagé par l'exploitation. Cette évolution est particulièrement préoccupante car elle traduit une dépendance accrue aux financements externes et une capacité d'autofinancement insuffisante.

En conséquence, le résultat financier se dégrade de **-138 k€ à -168 k€**, entraînant le basculement du résultat courant avant impôts de **+32 k€ en N-1 à -38 k€ en N**.

L'activité opérationnelle demeure bénéficiaire, mais elle ne génère plus suffisamment de richesse pour couvrir le coût de l'endettement.

Au final, le résultat net passe d'un bénéfice de **34 k€** à une perte de **37 k€**, confirmant l'entrée dans une phase de dégradation financière.

Conclusion

Cette entreprise présente un profil typique de **difficulté progressive** :

- activité en légère croissance ;
- rentabilité d'exploitation encore positive mais en recul ;
- forte augmentation du poids de l'endettement ;
- résultat courant devenu déficitaire ;
- retour aux pertes.

Le principal signal d'alerte est que **la dégradation provient désormais de l'activité récurrente et du financement de l'entreprise, et non d'événements exceptionnels**.

L'analyse du bilan est nécessaire pour affiner notre compréhension de la situation.

Actif (k€)	Brut	Amort. et prov.	Net	N-1
Immobilisations incorporelles	25	15	10	15
Immobilisations corporelles	1 120	450	670	720
Immobilisations financières	0	0	0	0
Actif immobilisé	1 145	465	680	735
Stocks	260	0	260	230
Créances clients	1 214	209	1 005	945
autres créances	15	0	15	
Trésorerie	20	0	20	15
Actif circulant	1 509	209	1 300	40
TOTAL ACTIF	2 654	674	1 980	1 230

Passif (k€)	N	N-1
Capital	100	100
Réserves	50	50
Report à nouveau	-386	-420
Résultat de l'exercice	-37	34
Capitaux propres	-273	-236
Emprunts	580	660
Dettes fournisseurs	55	45
Dettes fiscales et sociales	130	120
Découvert et concours bancaires CT	1 488	1 376
TOTAL PASSIF	1 980	1 965

Analyse partiellement réalisée par IA

Analyse synthétique du bilan

L'analyse du bilan met en évidence une entreprise dont la structure financière est fortement dégradée.

Le premier signal d'alerte concerne les **capitaux propres négatifs**, qui passent de **-236 k€ en N-1** à **-273 k€ en N**. Cette situation résulte de pertes accumulées au fil des exercices et traduit l'absence d'une assise financière suffisante pour absorber de nouvelles difficultés.

Cette faiblesse des capitaux propres se traduit également par un **fonds de roulement négatif**. Les ressources stables de l'entreprise ne permettent pas de financer l'ensemble de ses immobilisations, ce qui signifie qu'une partie des actifs immobilisés est financée par des ressources de court terme. Cette situation constitue un déséquilibre structurel et accroît la vulnérabilité de l'entreprise aux tensions de trésorerie.

Le poste clients constitue le principal facteur de fragilité. Les créances clients représentent l'équivalent de **123 jours de chiffre d'affaires TTC en valeur brute** et encore **102 jours après provisionnement**, ce qui traduit des délais d'encaissement particulièrement excessifs. L'entreprise mobilise ainsi une part importante de ses ressources pour financer ses clients.

Cette inquiétude est renforcée par la **provision pour créances douteuses de 209 k€**, soit **17 % des créances brutes**. Un tel niveau de provision révèle un risque significatif de non-recouvrement et confirme une dégradation de la qualité du portefeuille clients.

Le besoin en fonds de roulement est donc principalement tiré par l'importance des créances clients, alors même que les fournisseurs sont réglés rapidement. L'entreprise doit financer elle-même une grande partie de son cycle d'exploitation, ce qui accentue les tensions sur sa trésorerie.

Pour faire face à cette situation, elle recourt massivement aux **concours bancaires de court terme**, qui atteignent **1 488 k€**. Ces financements constituent désormais la principale source de financement du bilan. Cette dépendance aux banques explique directement le niveau élevé des charges financières observé dans le compte de résultat et le basculement du résultat courant avant impôt en perte.

Conclusion

L'entreprise présente un profil typique de **fragilité financière avancée** :

- capitaux propres négatifs ;
- fonds de roulement négatif ;
- créances clients représentant plus de quatre mois de chiffre d'affaires ;
- provision importante pour créances douteuses ;
- recours massif aux concours bancaires ;
- charges financières supérieures à la rentabilité dégagée par l'exploitation.

Malgré une activité qui se maintient, l'entreprise est confrontée à un déséquilibre financier structurel. Les difficultés de recouvrement des créances alimentent les tensions de trésorerie, renforcent la dépendance bancaire et contribuent à l'aggravation progressive de sa situation financière.

Verifin - la fiche d'analyse rapide

Saisie d'éléments clés du bilan

Actif du bilan

	Montant	ligne liasse fiscale
Immobilisations - total net	680 000	BJ (colonne "net")
Stocks (si commercialisable facilement)	260 000	BL+BN+BP+BR+BT colonne "net"
créances clients	1 005 000	BX colonne net
Autres créances	15 000	BZ colonne net
Valeurs mobilières de placement		CD colonne "net"
Trésorerie en banque	-1 466 000	CF colonne "net"

Pasif du bilan

	Montant	ligne liasse fiscale
capital social	100 000	DA
capitaux propres	-273 000	DL
Emprunts moyen/long terme	580 000	DS+DT+DU+DV
Dettes fournisseurs	55 000	DX
Dettes fiscales et sociales	130 000	DY
Autres dettes	0	EA
emprunts échus à moins d'un an	0	UR 2057 état des échéances des créances et dettes

Verifin - la fiche d'analyse rapide

Fiche flash de diagnostic financier d'entreprise

fiche réalisée pour une saisie simple et rapide

étude des points clés déterminant :

- si une entreprise rencontre de graves difficultés
- si des signes avant coureurs de difficultés existent

en cas de doutes, une analyse approfondie est nécessaire, le contrôle de gestion est à votre disposition

Agent instructeur

Test

Date

18 septembre 2026

Nom de l'entreprise

Test

SIRET

TEST

Score Verifin



entreprise considérée comme étant en difficultés

des signes précurseurs existent

Verifin - la fiche d'analyse rapide

procédure collective engagée ? non

oui, si entreprise en liquidation judiciaire, en phase d'observation, en redressement, en plan de continuation ou de sauvegarde

date de création 12/02/2005 21,6 années

Ne s'applique pas aux entreprises de moins de 3 ans d'activité

Niveau des capitaux propres -273,0% capitaux propres inférieurs à la moitié du capital social

liquidité de l'entreprise

actif disponible	-186 000
passif exigible	185 000
actif net	-371 000
taux de liquidité	-101%

Verifin - la fiche d'analyse rapide

autres paramètres : détection de signes précurseurs

liquidité immédiate

disponibilités	-1 466 000
dettes court terme	185 000

-792%

Si inférieur à 30%, signe de risques de tension de trésorerie

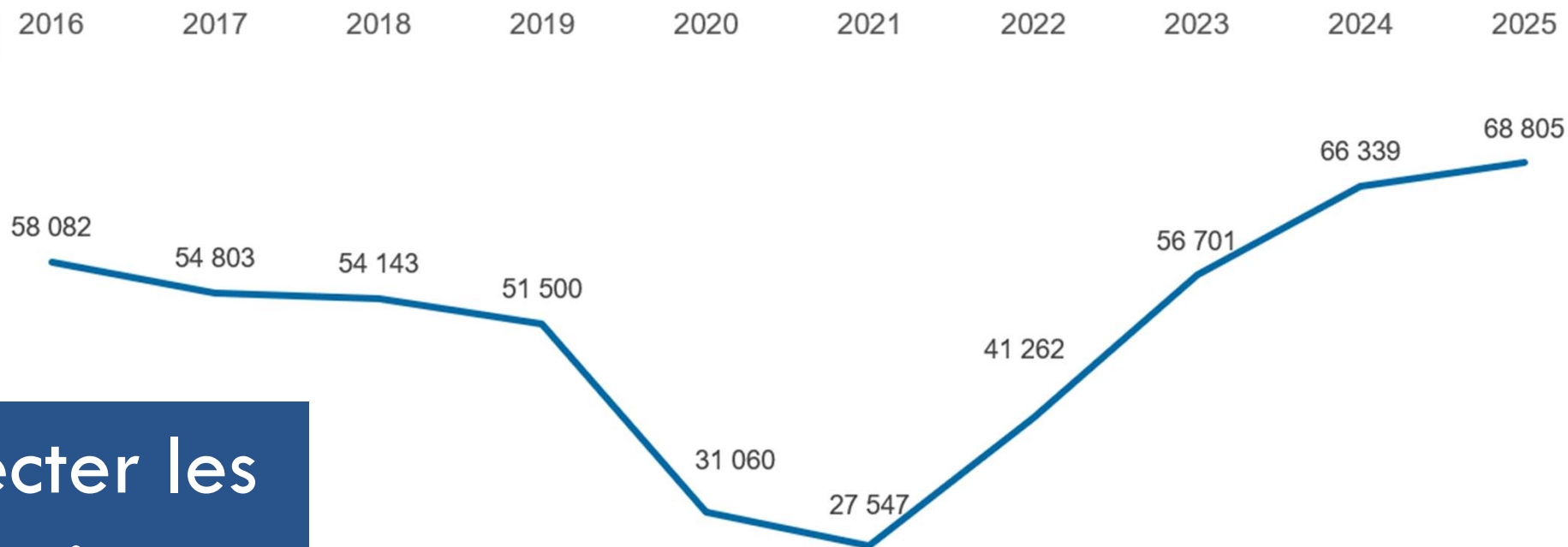
résultat déficitaire sur les 2 derniers exercices ?

non

Chiffre d'affaires en baisse sur les 2 derniers exercices ?

non

Défaillances d'entreprises - Source Insee



Détecter les
entreprises en
difficultés

Pourquoi une entreprise fait-elle faillite ?

Impossibilité de payer ses dettes :

Salariés

URSSAF

Impôts

Prêt bancaire

Fournisseurs

Loyer

...

FORUMS | NANTES 2026

Pourquoi un manque de trésorerie ?

Insuffisance durable de rentabilité (résultat)

Défaillance de l'exploitation (BFR)

Structure financière insuffisante (FR)

Et aussi :

Management ou gouvernance défaillants

Chocs externes

Changement de politique des financeurs

...

**Le manque de
trésorerie, concerne
également les
entreprises en forte
croissance et
réalisant des
bénéfices**

Raisons de cette situation ?

Insuffisance durable de rentabilité (résultat)

- Volumes de vente insuffisants
- Perte de parts de marché
- Sous-utilisation des capacités de production
- Marges insuffisantes
- Hausse des coûts non compensée par les prix
- Structure de coûts fixes trop lourde

Défaillance de l'exploitation (BFR)

- Allongement des délais de paiement clients
- Augmentation des stocks
- Croissance trop rapide de l'activité
- Augmentation du besoin en fonds de roulement
- Mauvaise gestion du cycle d'exploitation
- Impayés / Clients insolvable
- Forte dépendance à quelques clients

Structure financière insuffisante (FR)

- Sous-capitalisation initiale
- Capitaux propres insuffisants (pertes cumulées)
- Fonds de roulement trop faible
- Endettement excessif ou insuffisant
- Autofinancement excessif des immobilisations
- Investissements surdimensionnés

Et aussi :

Management ou gouvernance défaillants

Chocs externes

Changement de politique des financeurs

...

Les particularités des associations

Faiblesse des fonds propres dès la création

Dépendance aux financements publics

Masse salariale liée à un service public

Frais de gouvernance



Cas particulier des associations

Faiblesse des fonds propres

La plupart des associations démarrent avec très peu de capital et accumulent progressivement leurs réserves. Cela dégrade naturellement de nombreux ratios financiers.

Dépendance aux financements publics

C'est probablement le risque principal.

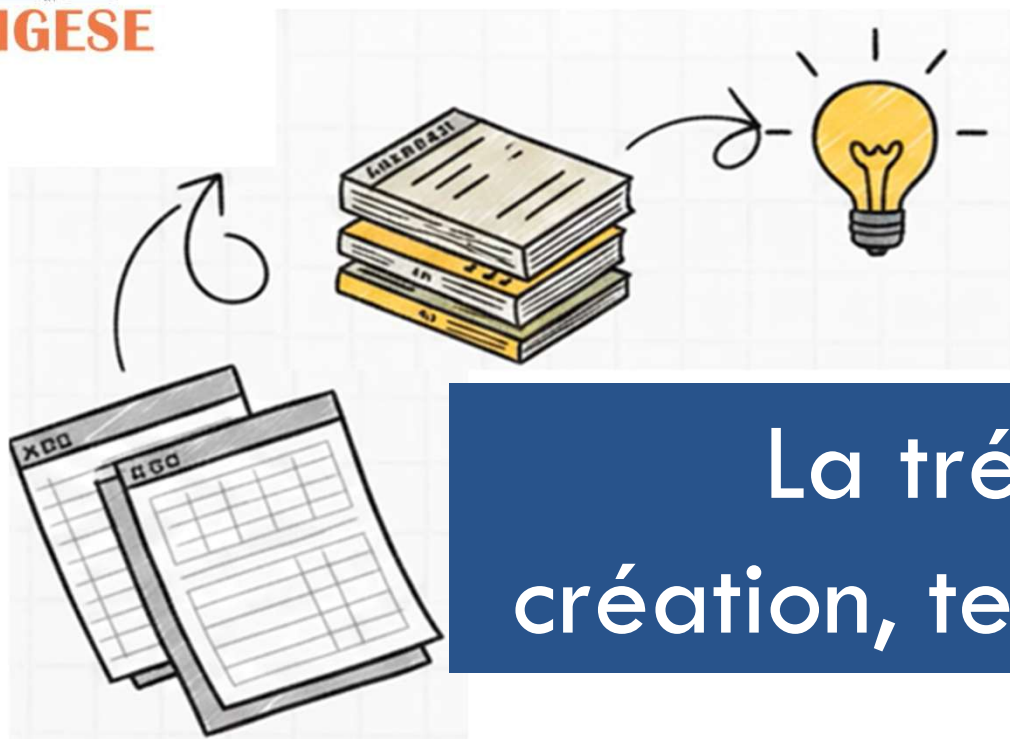
Conséquences : incertitude des subventions, retards de versement, changements de priorités politiques, tensions de trésorerie, risque sur l'emploi

Masse salariale

Souvent très élevée dans les associations assurant des missions d'intérêt général. Le poids des CDI peut devenir un risque majeur lorsque les financements publics sont instables.

Frais de gouvernance

Association loi 1901 veut dire non-distribution de bénéfice, mais... attention aux niveaux de salaires et autres prestations ! Ils doivent être : justifiés, transparents, correctement répartis sur les activités financées

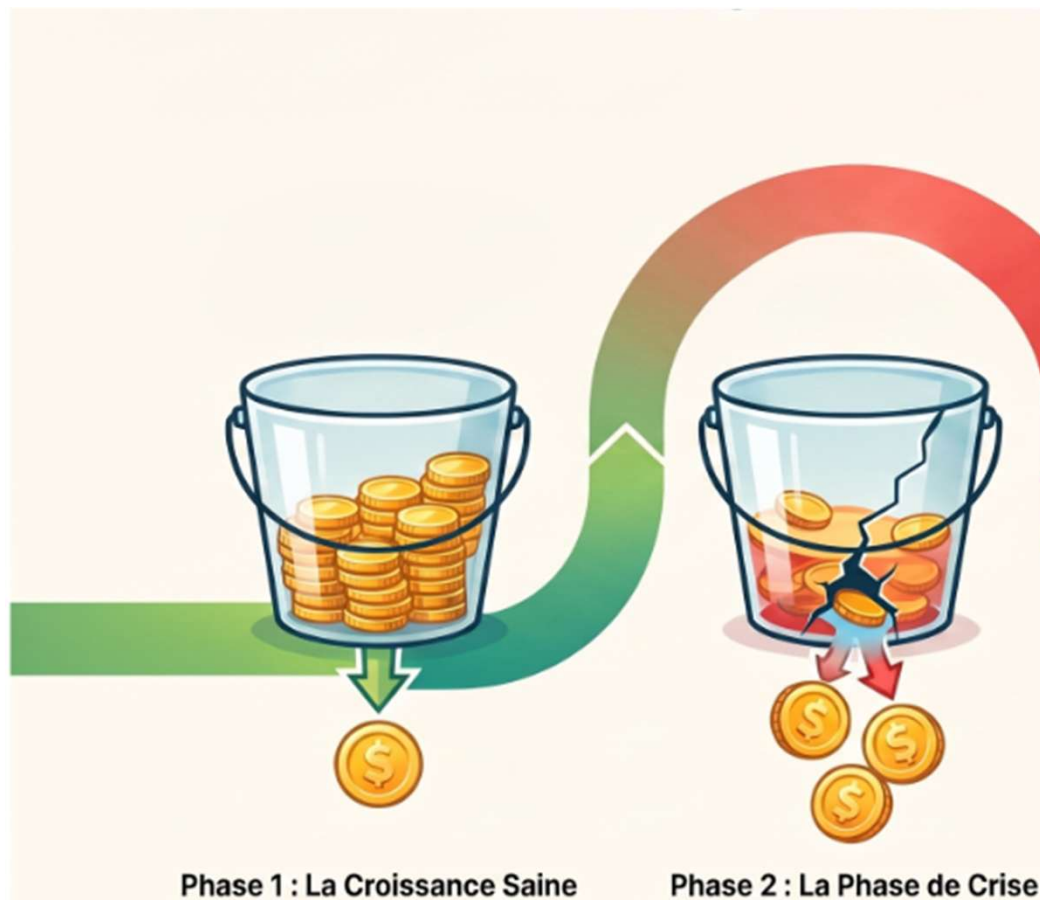


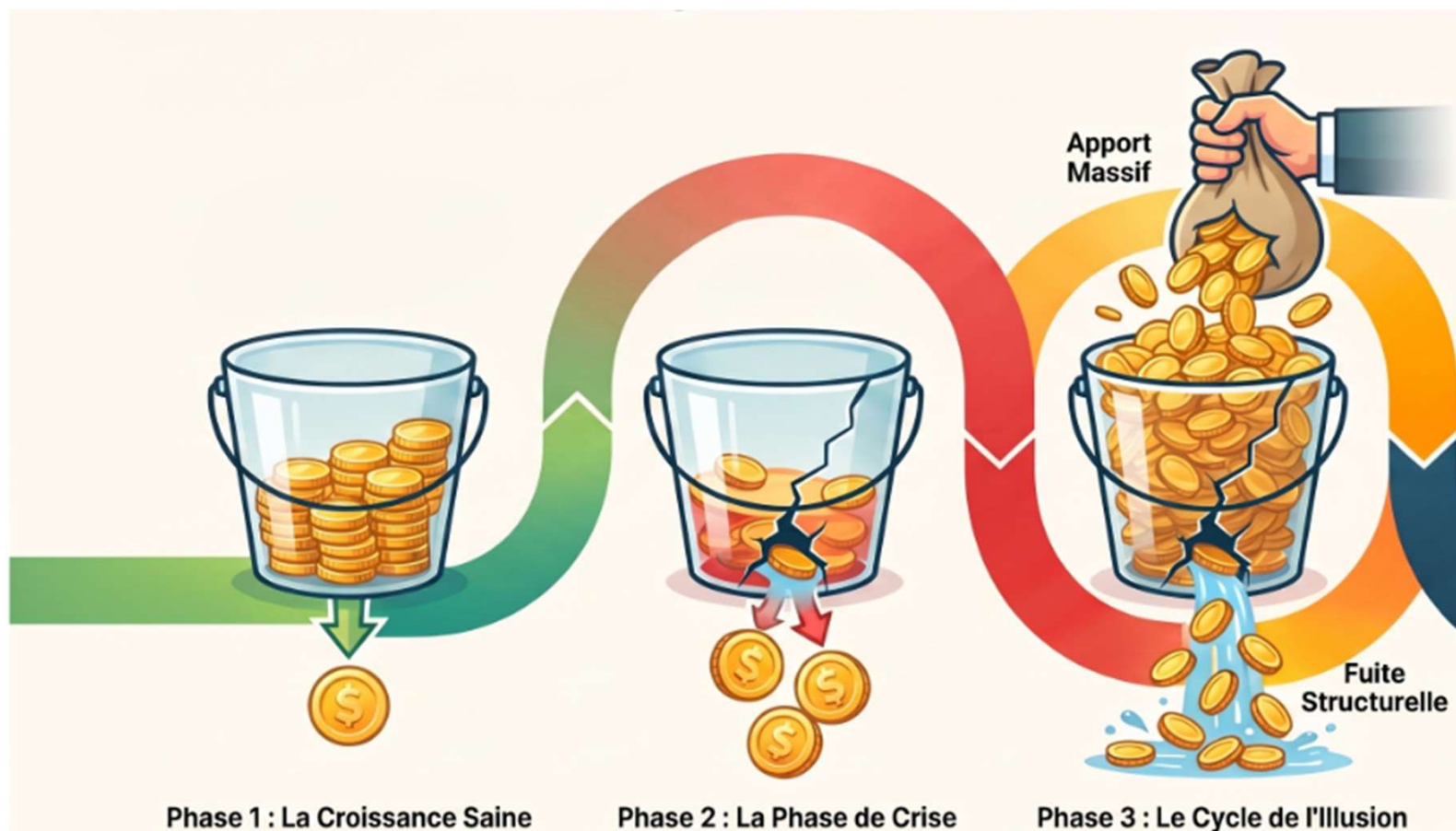
La trésorerie : création, tension, maîtrise

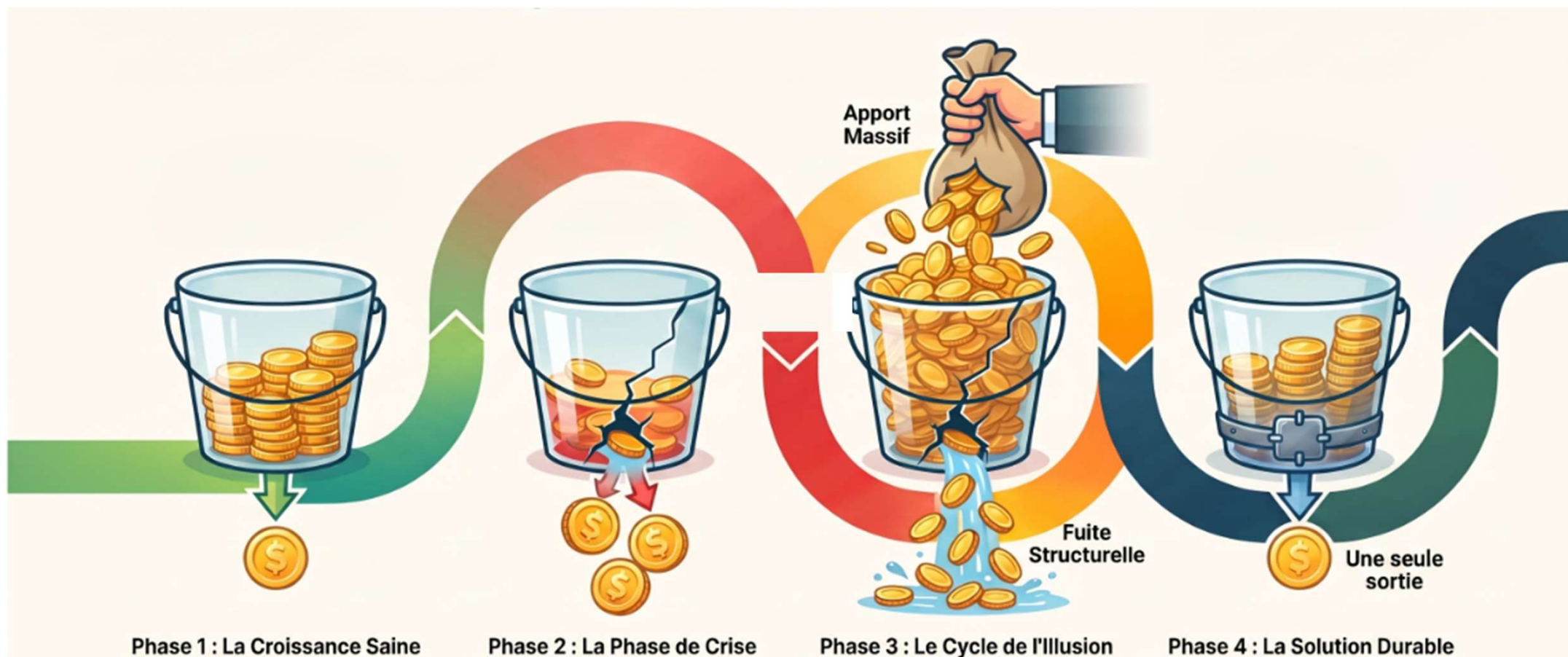




Phase 1 : La Croissance Saine







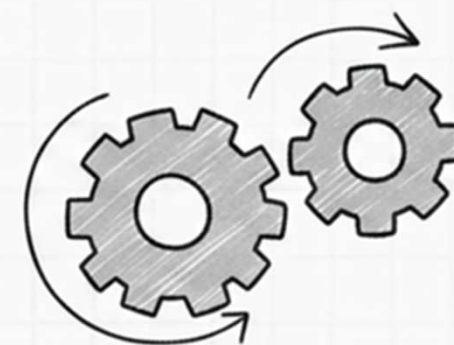
**Assises
FIGESE**



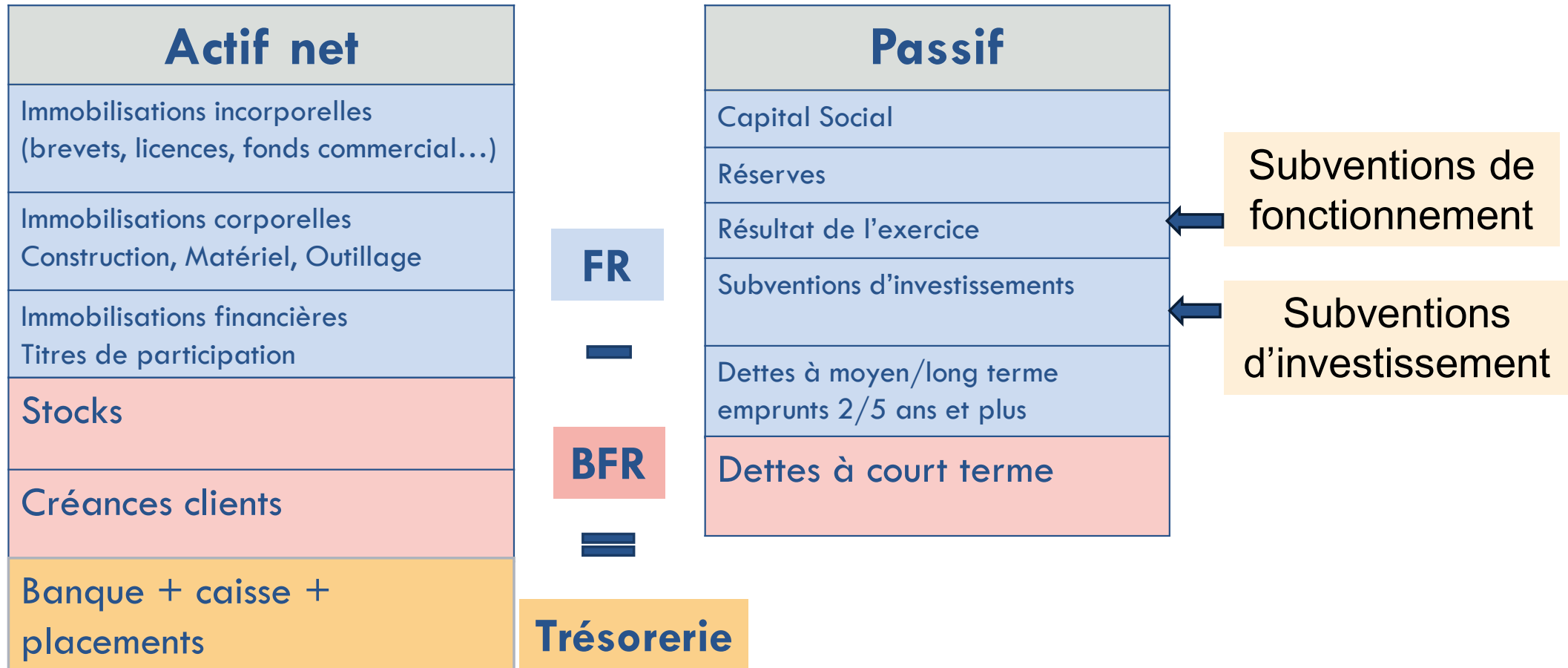
Théorème des équilibres financiers

$$T = FR - BFR$$

FORUMS | NANTES 2026



La formation de la trésorerie





Détecter une entreprise en difficultés



Détecter une entreprise en difficultés

Aucune définition officielle...

Mon choix :

Définition d'une entreprise en difficulté selon
l'article 2, point 18 du règlement (UE) n° 651/2014

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0651>

ART 2, 18) : «entreprise en difficulté»: une entreprise remplissant au moins une des conditions suivantes: FR Journal officiel de l'Union européenne L 187/19 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24.

- a) s'il s'agit d'une société à responsabilité limitée (autre qu'une PME en existence depuis moins de trois ans ou, aux fins de l'admissibilité au bénéfice des aides au financement des risques, une PME exerçant ses activités depuis moins de sept ans après sa première vente commerciale et qui peut bénéficier d'investissements en faveur du financement des risques au terme du contrôle préalable effectué par l'intermédiaire financier sélectionné), lorsque plus de la moitié de son capital social souscrit a disparu en raison des pertes accumulées. Tel est le cas lorsque la déduction des pertes accumulées des réserves (et de tous les autres éléments généralement considérés comme relevant des fonds propres de la société) conduit à un montant cumulé négatif qui excède la moitié du capital social souscrit. Aux fins de la présente disposition, on entend par «société à responsabilité limitée» notamment les types d'entreprises mentionnés à l'annexe I de la directive 2013/34/UE du Parlement européen et du Conseil (1) et le «capital social» comprend, le cas échéant, les primes d'émission,
- b) b) s'il s'agit d'une société dont certains associés au moins ont une responsabilité illimitée pour les dettes de la société (autre qu'une PME en existence depuis moins de trois ans ou, aux fins de l'admissibilité au bénéfice des aides au financement des risques, une PME exerçant ses activités depuis moins de sept ans après sa première vente commerciale et qui peut bénéficier d'investissements en faveur du financement des risques au terme du contrôle préalable effectué par l'intermédiaire financier sélectionné), lorsque plus de la moitié des fonds propres, tels qu'ils sont inscrits dans les comptes de la société, a disparu en raison des pertes accumulées. Aux fins de la présente disposition, on entend par «société dont certains associés au moins ont une responsabilité illimitée pour les dettes de la société» en particulier les types de sociétés mentionnés à l'annexe II de la directive 2013/34/UE,
- c) c) lorsque l'entreprise fait l'objet d'une procédure collective d'insolvabilité ou remplit, selon le droit national qui lui est applicable, les conditions de soumission à une procédure collective d'insolvabilité à la demande de ses créanciers,
- d) d) lorsque l'entreprise a bénéficié d'une aide au sauvetage et n'a pas encore remboursé le prêt ou mis fin à la garantie, ou a bénéficié d'une aide à la restructuration et est toujours soumise à un plan de restructuration,
- e) e) dans le cas d'une entreprise autre qu'une PME, lorsque depuis les deux exercices précédents: 1) le ratio emprunts/capitaux propres de l'entreprise est supérieur à 7,5; et 2) le ratio de couverture des intérêts de l'entreprise, calculé sur la base de l'EBITDA, est inférieur à 1,0;

Détecter une entreprise en difficultés

Définition d'une entreprise en difficultés selon
l'article 2, point 18 du règlement (UE) n° 651/2014

3 critères

Au moins 1 des 3 critères est avéré

Ne concerne pas les entreprises de moins de 3 ans

1 - perte de plus de la moitié du capital social

$$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capital social}} < 50 \%$$

Passif
Capital Social
+ Réserves
+ - Report à nouveau
+ - Résultat de l'exercice
+ Subventions d'investissement
= Capitaux propres

2- Procédure collective en cours

8

LIMOGES

JEUDI 10 SEPTEMBRE 2025
LE POPULAIRE DU CENTRE

Culture

L'association qui porte 1001 Notes en redressement judiciaire

Hier, le tribunal des activités économiques de Limoges a placé la structure en redressement judiciaire. La pérennité du festival 1001 Notes, confronté à de graves difficultés financières et à des tensions autour de la gestion de son directeur artistique, est en jeu.

HÉLÈNE POMMIER
helene.pommier@lepopulaire.fr

Le festival 1001 Notes, qui a achevé en juillet 2025 sa 21^e édition, est en pleine tourmente. Opus 87, l'association créée en 2005 pour porter cet événement dédié à l'alliance de la musique classique aux sons plus actuels, a été placée en redressement judiciaire par le tribunal de commerce

total (dont le trésorier), élus près de quatre ans plus tôt, ont tous annoncé leur démission afin de contester la gestion d'Albin de La Tour.

« Nous ne partageons pas [sa] vision d'avenir [...] puisqu'elle s'inscrit à l'inverse des intérêts de l'association Opus 87 », était-il écrit dans le courrier adressé aux membres du conseil d'administration. La lettre pointait aussi du doigt des « engagements commerciaux per-

D'autres sources ont, quant à elles, évoqué des « irrégularités », un « manque de concertation » dans la façon de fonctionner du directeur artistique, allant jusqu'à le qualifier d'« ingérable ».

Des allégations réfutées par le principal intéressé, qui se dit victime d'une « cabale » et d'une « campagne malséabonde » : « On veut ma peau. Ces accusations sont violentes, infondées... Je suis un entrepreneur,



L'existence du festival est menacée. PHOTO D'ARCHIVES CHRISTOPHE PÉAN

FORUMS | NANTES 2026

2- Procédure collective en cours

Acteur	Pouvoir de saisine / Alerte	La décision finale revient au tribunal			information
		sauvegarde	redressement	liquidation	
Chef d'entreprise	Saisit le tribunal (Sauvegarde, Redressement, Liquidation) représentant légal.	X	X	X	KBIS
Créancier / Procureur	Saisissent le tribunal (Redressement, Liquidation uniquement).		X	X	KBIS

2- Procédure collective en cours

Caractéristique	Procédure de Sauvegarde	Redressement Judiciaire	Liquidation Judiciaire
État financier	Hors cessation des paiements	En cessation des paiements	En cessation des paiements
Possibilité de rebond	Difficultés surmontables	Situation redressable	Irrémédiablement compromise
Issue principale	Etalement du remboursement des dettes	Etalement du remboursement des dettes	Arrêt définitif de l'entreprise. Vente des actifs
gestion	Le chef d'entreprise conserve la maîtrise de la gestion de sa société	L'administrateur judiciaire pour surveiller et assister le dirigeant	Liquidateur judiciaire

2- Procédure collective en cours

Les étapes de la procédure collective :

1 - Phase d'observation 6 mois renouvelable 1 fois

2 -Procédure
de sauvegarde

En l'absence de
cessation de
paiement

2 %*

2- Plan de
redressement

10 ans
maximum

26 %*

Liquidation
judiciaire
72 %*

* Chiffres Urssaf
1/7/2025 – 30/06/2026

3 – Retour à une situation normale : env.10 % **

** Pas de chiffres officiels,
estimation généralement admise

3- Condition de pré-insolvabilité :

L'entreprise :

- est potentiellement insolvable (incapable de faire face à ses dettes exigibles avec son actif disponible)
- ou présente des indicateurs financiers qui, selon le droit national, justifieraient l'ouverture d'une procédure collective.

3- Condition de pré-insolvabilité

Acteur	Pouvoir de saisine / Alerte	alerte l'entreprise	alerte le tribunal	Mandat Ad Hoc	Conciliation	information
Commissaire aux Comptes	Alerte le tribunal si le dirigeant reste passif face à la crise procédure d'alerte en plusieurs étapes.	X	X			Rapport CAC
Expert-Comptable	Aucun envers le tribunal (conseil interne exclusif).	X				Confidentiel
Chef d'entreprise	Saisit le tribunal			X	X	Confidentiel

3- Condition de pré-insolvabilité

Caractéristique	Mandat Ad Hoc	Conciliation
État financier	Hors cessation des paiements	Hors cessation des paiements
Possibilité de rebond	Difficultés surmontables	Difficultés surmontables
Issue principale	Négociation amiable avec les créanciers, sans contrainte. Accord contractuel	Suspension des poursuites - Négociation amiable. Durée 4 mois. Constat d'accord par un juge ou par homologation
gestion	Le chef d'entreprise conserve la maîtrise de la gestion de sa société	Le chef d'entreprise conserve la maîtrise de la gestion de sa société

Apporter de l'aide

APESA : soutien psychologique aux chefs d'entreprises en difficultés



« Déposer le bilan, c'est un peu comme une euthanasie »

MARTINE TIBÉRINO-CHAMP

La Nîmoise est présidente d'Apesa France. L'association dispose de sentinelles, qui alertent quand un chef d'entreprise semble en détresse. Le besoin est croissant.

Recueilli par Édith Lefranc
elefranc@midilibre.com

Vous êtes, depuis un an, la présidente d'Apesa France. Apesa signifie Aide psychologique aux entrepreneurs en souffrance aiguë. La crise actuelle n'est pas sans conséquence sur les chefs

Cette jeune femme m'a vraiment fait peur. Et c'est là que Jean-David Vidal, le greffier du tribunal, m'a dit qu'un dispositif existe, ça s'appelle Apesa. On s'est lancé dans le Gard, puis je devais vice-présidente nationale, puis présidente.

Le principe de ce réseau est que des personnes sentinelles, alertent sur des personnes

ou juges de tribunaux de commerce, des administrateurs judiciaires. Tous ont reçu une formation de trois heures. Ils contactent la personne et si elle est d'accord – mais les gens sont en souffrance aiguë donc ils se confient – nous remplissons une fiche alerte. Nous posons des questions un peu intrusives, on essaye de comprendre si la famille est soutenante, de récupérer le contact d'une personne de confiance. La confidentialité, l'anonymat et la gratuité sont nos trois piliers. Si la personne est d'accord pour se faire aider, elle est rappelée dans les 24 heures par un psychologue et bénéficie d'un entretien de



Martine Tibérino-Champ préside une association nationale



Fiche de détection d'entreprise en difficultés



Fiche de détection - Verifin

Actif (k€)		Net	Passif (k€)		N
Immobilisations incorporelles		500	Capital		1 000
Immobilisations corporelles		2 400	Réserves		250
Immobilisations financières		100	Report à nouveau		-250
Actif immobilisé		3 000	Résultat de l'exercice		-50
Stocks		900	Capitaux propres		950
Créances clients		1 185	Emprunts		2 000
autres créances		15	Dettes fournisseurs		1 250
Trésorerie		150	Dettes fiscales et sociales		700
Actif circulant		2 250	Autres dettes		350
TOTAL ACTIF		5 250	TOTAL PASSIF		5 250

Verifin - la fiche d'analyse rapide

Fiche flash de diagnostic financier d'entreprise

fiche réalisée pour une saisie simple et rapide

étude des points clés déterminant :

- si une entreprise rencontre de graves difficultés
- si des signes avant coureurs de difficultés existent

en cas de doutes, une analyse approfondie est nécessaire, le contrôle de gestion est à votre disposition

Agent instructeur

Test

Date

18 septembre 2026

Nom de l'entreprise

Test 2

SIRET

TEST 2

	A	B	C	D	E	F	G
Score Verifin							

entreprise considérée comme étant en difficultés

des signes précurseurs existent

Verifin - la fiche d'analyse rapide

procédure collective engagée ? non

oui, si entreprise en liquidation judiciaire, en phase d'observation, en redressement, en plan de continuation ou de sauvegarde

date de création 18/09/2012 14,0 années

Ne s'applique pas aux entreprises de moins de 3 ans d'activité

Niveau des capitaux propres 95,0% capitaux propres > 50% du capital social

liquidité de l'entreprise

Factures échues et à échoir

actif disponible	2 250 000
passif exigible	2 300 000
actif net	-50 000
taux de liquidité	98%

Verifin - la fiche d'analyse rapide

autres paramètres : détection de signes précurseurs

liquidité immédiate

disponibilités	150 000
dettes court terme	2 300 000

7%

Si inférieur à 30%, signe de risques de tension de trésorerie

résultat déficitaire sur les 2 derniers exercices ?

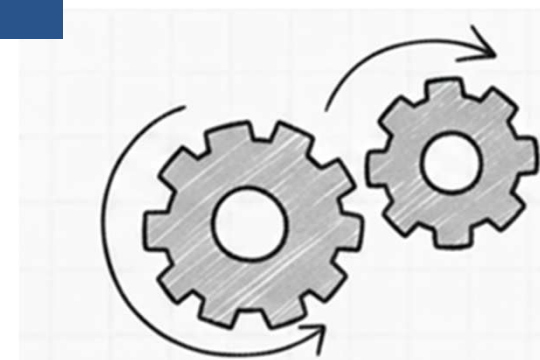
non

Chiffre d'affaires en baisse sur les 2 derniers exercices ?

non



Fiche d'analyse d'association



Assoscope – analyse d'associations

Evaluation des risques

	2022	2023	2024	2025
Note/20	3	2	6	3
De A à G	G	G	F	G
	Risque élevé <7	Risque Modéré [7 ; 11]	Faible risque >12	

Détails des subventions

Limoges Métropole	804 500	804 500	NC	849 500
	174 000	174 000	NC	204 000
Autres structures	6 667	3 000	NC	NC
Total des subventions	985 167	981 500	1 066 500	1 053 500

Analyse des subventions

Le niveau de dépendance aux subventions	76%	69%	73%	73%
Le niveau d'engagement de LM	82%	82%	0%	81%

Analyse de la trésorerie

Les ressources stables	37%	29%	31%	26%
Liquidité	13%	41%	58%	77%
La trésorerie en jours	0,0 j	0,3 j	10,2 j	21,9 j
Le délai de paiement des dettes d'exploitation	15,7 j	21,1 j	17,1 j	17,1 j
Le délai de recouvrement des créances clients	4,0 j	14,5 j	8,5 j	5,4 j

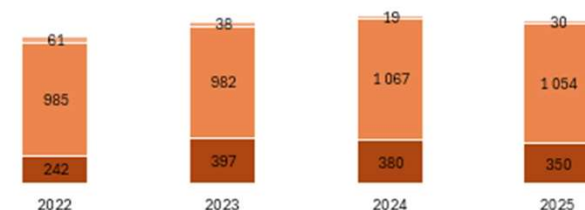
Analyse de la masse salariale

La masse salariale par rapport aux charges	48%	50%	52%	59%
--	-----	-----	-----	-----

2022	2023	2024	2025
Total des charges			
1 249 442	1 403 945	1 443 490	1 340 333
Total des produits			
1 288 054	1 415 822	1 465 783	1 434 237

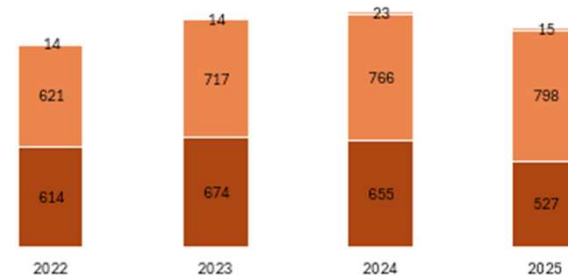
Répartition des produits (en milliers d'€)

■ Produits d'exploitation ■ Subventions ■ Autres produits



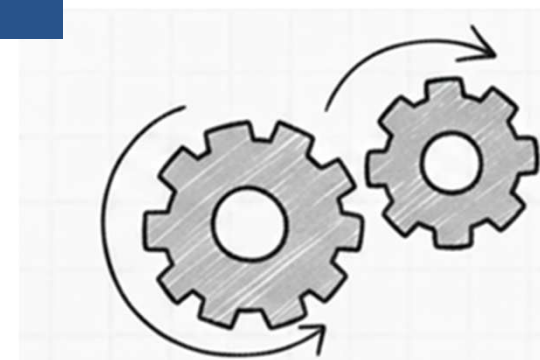
Répartition des charges (en milliers d'€)

■ Charges d'exploitation ■ Masse salariale ■ Autres charges





La garantie d'emprunt



La garantie d'emprunt

Particularités :

- Aucun flux financier (si tout se passe bien)
- Engagement sur le moyen/long terme
- Risque qui évolue dans le temps

La garantie d'emprunt



À vous de jouer !