

TREMOUILLE Angèle

le cnam

## Mémoire

### Licence contrôle de gestion

L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière  
des associations

*Cabinet comptable Finantis - Association Relais Ménilmontant*

 **FINANTIS**



Session 2024

## REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je voudrais remercier mes employeurs, Mme Carelle PERNOT et Mr Renaud SEBBAH, associés du cabinet comptable Finantis. Ils ont su me faire confiance lors de cette aventure dans le monde professionnel et m'accompagner dans la réussite de mon projet d'étude.

Je remercie également Mr Alain CASANOVA directeur de l'association du Relais Ménilmontant qui a su m'accueillir au sein de son établissement et m'accompagner tout au long de cette année d'alternance. Je le remercie aussi pour sa disponibilité et la qualité de son encadrement dans l'association.

Je remercie aussi Mr Steciuk et Mr Souffi pour leurs conseils sur la rédaction de mon mémoire et la qualité de leurs enseignements lors de mon année de licence contrôle de gestion.

Je voudrais enfin exprimer ma reconnaissance envers mes amis et collègues qui m'ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de mon alternance.

# SOMMAIRE

INTRODUCTION	1-2
<b>PARTIE 1 : ECLAIRAGE THEORIQUE</b>	
I.    La performance financière	
A.    Définition de la performance financière	3
B.    Intérêts de la performance financière	3-4
C.    Contexte de l'étude de la performance financière dans les différents types de structure	4
II.   Performance financière dans le secteur à but lucratif	
A.    Objectifs de la performance financière dans les entreprises lucratives	5-6
B.    Métriques utilisées pour évaluer la performance financière	6-8
C.    Liens entre la performance financière et la viabilité à long terme des entreprises	8-9
III.  Performance financière dans les organismes à but non lucratif	
A.    Définition de la performance financière au sein d'une association à but non lucratif	9
B.    Distinctions entre les objectifs financiers des organisations lucratives et non lucratives	9-11
C.    Intérêts de la gestion de la performance financière dans une association à but non lucratif	11-12
IV.  Mesure de la performance financière dans les associations à but non lucratif	
A.    Indicateurs de performance financière dans une association à but non lucratif	12-13
B.    Défis liés à l'analyse de la performance financière au sein d'un organisme à but non lucratif	13-15
C.    Solutions	15-16
V.    Conclusion	16
<b>PARTIE 2 : ETUDE EMPIRIQUE</b>	
I.    Présentation de l'entreprise et de l'association	17-20
II.   Organisation de l'association	
A.    Le fonctionnement de l'association	20-21
B.    Mon rôle au sein de l'association	21-22
III.  Constats, recherches et analyses	
A.    Constats et conséquences	23
B.    Recherches	24-25
C.    Applications	26-29
D.    Analyses et résultats	29-30
CONCLUSION	31
Bibliographie	32
Annexes	33-40

# INTRODUCTION

Les associations à but non lucratif jouent un rôle essentiel au sein de nos sociétés modernes. Elles viennent pallier les lacunes laissées par les secteurs publics et privés. Pour cela, elles s'engagent pour des causes sociales, environnementales et culturelles et mettent en place des projets permettant de mener à bien leur mission. Les associations enrichissent et renforcent les liens sociaux et améliorent le bien-être collectif.

Cependant, pour garantir la pérennité et l'efficacité de leurs missions, les associations doivent répondre aux attentes croissantes de leurs parties prenantes sur la transparence et la responsabilité financière. Cet aspect fait partie des concepts de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) et s'intègre dans le plan économique. De ce fait, elles font face à un défi : assurer une performance financière stable tout en menant à bien les missions humanitaires et sociales qui leur sont confiées. Cela demande d'optimiser l'utilisation des ressources pour maximiser l'impact des projets réalisés.

Néanmoins il est important de rappeler que de nos jours, d'autres aspects sont à prendre en considération lorsque nous analysons la performance d'un organisme comme son impact environnemental ou son implication dans la gestion du plan social.

Lorsque je suis arrivée au sein de l'association du Relais Ménilmontant nous avons fait face à de nombreuses difficultés tant sur le plan comptable que sur le plan social. Nous avons réalisé que les lacunes de l'aspect financier avaient un réel impact sur la réussite de la mission sociale de l'association.

Afin de remédier aux difficultés rencontrées, nous nous sommes demandé : « **Comment le contrôle de gestion peut améliorer la performance financière des associations à but non lucratif ?** »

A la suite de nombreuses heures de réflexion, de discussion afin d'analyser les problèmes, chercher des outils qui pourraient améliorer les difficultés que nous rencontrons, comprendre comment les mettre en œuvre, si cela se faisait de la même façon que dans une entreprise ? Nous avons décidé de tester plusieurs dispositifs en lien avec le contrôle de gestion afin de voir s'ils nous permettraient d'améliorer notre gestion financière ...

Ce mémoire se propose d'explorer différents angles de la performance financière au sein des associations à but non lucratif. Nous allons tenter de mettre en lumière les indicateurs clés de la performance financière dans ce type de structure, les outils et

les pratiques de gestion financière les plus adaptés mais également les défis spécifiques auxquels elles sont confrontées.

L'objectif est de mieux comprendre les spécificités de ces structures mais également de tenter d'apporter des conseils pratiques afin de faciliter les associations à but non lucratif (ABNL) à remplir leur mission sociale tout en assurant une gestion financière correcte, ce qui leur permettra d'assurer la pérennité de leur organisation.

Pour se faire j'ai pu réaliser une interview du directeur de l'association Mr Alain CASANOVA, effectuer des recherches sur différents sites internet mais aussi dans plusieurs articles ou ouvrages. Les collaborateurs comptables du cabinet dans lequel j'effectue mon alternance ont également pu m'informer sur le fonctionnement comptable d'une association à but non lucratif et sur les obstacles qu'elle pouvait rencontrer.

Dans un premier temps nous présenterons un éclairage théorique sur le thème de la performance financière. Nous mettrons en parallèle la performance financière au sein d'une organisation lucrative et non lucrative afin de comprendre les spécificités de l'analyse de la performance au sein de ce type d'organisation.

Puis dans un second temps nous nous appuierons sur l'expérience professionnelle que j'ai pu effectuer au sein de l'association du Relais Ménilmontant pour répondre à notre problématique et analyser l'impact que les dispositifs mis en place ont eu sur la performance financière de l'association.

# Première partie : La théorie

## *La performance financière au sein des associations à but non lucratif*

### I. La performance financière

#### A. Définition de la performance financière

La performance financière se définit par la gestion plus ou moins efficace des ressources financières d'une entreprise. Elle permet d'évaluer la rentabilité de l'entreprise, la capacité à générer des bénéfices et à créer de la valeur pour les actionnaires.

Zineb Issor dit « Le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Il s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience. »

La gestion des ressources financières d'une entreprise impacte directement l'efficience de cette dernière.

Il existe plusieurs indicateurs financiers qui nous permettent de mesurer la performance financière comme :

- **Le chiffre d'affaires** : montant total des ventes de l'entreprise, cela permet de mesurer la capacité de l'entreprise à générer des revenus.
- **La marge bénéficiaire** : différence entre le chiffre d'affaires et les coûts de production engendrés, cela évalue la rentabilité de l'activité.
- **Le retour sur investissement** : cela correspond au rendement des investissements que l'entreprise a fait et détermine si l'entreprise génère des bénéfices par les investissements qu'elle fait.
- **Le ratio d'endettement** : il calcule le niveau d'endettement par rapport aux capitaux propres et mesure la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes.

#### B. Intérêts de la performance financière

La performance financière nous donne une idée très précise de la santé financière de l'entreprise. C'est un indicateur essentiel.

Elle permet aux investisseurs, aux actionnaires et aux divers créanciers de mesurer la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices et à rembourser ses dettes. Ces informations ont une réelle importance également pour les futurs investisseurs de l'entreprise et donc pour la durabilité de l'entreprise et de l'activité dans le temps.

De plus, cela permet à l'entreprise d'avoir un regard plus pertinent sur les investissements, les financements et la gestion des ressources financières de son activité.

De ce fait, cela favorise la prise de décisions stratégiques.

Selon Zineb Issor " il faut performer afin de garantir la survie et la pérennité de son organisation, et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel"

Le suivi de la performance financière implique une bonne gestion des risques financiers.

Enfin, la performance financière permet à l'entreprise de se comparer et se positionner par rapport à ses concurrents et de prendre conscience des domaines sur lesquels elle doit améliorer sa performance.

Cet indicateur est donc un élément clé qui permet d'évaluer la santé et la viabilité d'une entreprise et de la guider dans la prise de décisions importantes.

### **C. Contexte de l'étude de la performance financière dans les différents types de structure.**

Nous pouvons donc comprendre que la performance financière est un outil qui apporte beaucoup d'informations sur une entreprise et son activité et son interprétation comporte de nombreux enjeux.

Néanmoins il existe différents indicateurs de performances financières et leur sélection est importante quant aux informations qu'ils vont mettre en lumière.

Il est donc essentiel d'utiliser des indicateurs pertinents et adaptés aux types d'entreprises que nous analysons.

De ce fait il est important de faire une distinction dans notre cas entre une entreprise et une association à but non lucratif.

En effet, ces deux types de structures ne fonctionnent et ne s'organisent pas de la même manière.

Pour autant, la performance financière peut être mesurée dans chacune des structures mais il faut être vigilant quant aux indicateurs que nous utilisons ainsi que sur l'interprétation des données qu'ils vont nous renvoyer.

Les chiffres ne traduiront pas les mêmes informations d'un type de structure à un autre.

## II. Performance financière dans le secteur à but lucratif

### A. Objectifs de la performance financière dans les entreprises lucratives

Une entreprise à but lucratif a pour objectif principal que son activité génère des bénéfices et maximise ses rendements financiers afin de développer l'entreprise et de rémunérer les investisseurs.

Dans ce type de structure, la performance financière repose en général sur l'optimisation de la rentabilité, l'assurance d'une croissance durable et la maximisation des bénéfices pour les actionnaires.

La maximisation du profit consiste à faire diminuer les coûts et les dépenses de l'activité tout en maintenant un accroissement des revenus. Cela augmente la valeur de l'entreprise car le bénéfice réalisé peut être réinvesti dans l'activité, reversé aux actionnaires et également en attirer de nouveaux (ce qui permettra d'apporter de nouveaux fonds à l'entreprise et de développer davantage l'activité).

De nombreux facteurs agissent sur cet objectif comme le niveau de concurrence, le coût de production et l'état du marché.

La croissance durable et continue est essentielle pour une performance financière solide. Pour se faire l'entreprise doit être à l'écoute des demandes faites sur le marché et adapter ou développer les produits selon ce qui est attendu. Elle doit également proposer des biens ou des services de qualité afin de fidéliser les clients déjà existants et construire une image de marque qualitative. Cela favorisera l'arrivée de nouveaux clients.

La gestion des coûts est un élément important à maîtriser pour atteindre une bonne performance financière. En effet une bonne gestion des dépenses et des coûts permet de maximiser les marges bénéficiaires. Pour améliorer cette gestion il est important de décortiquer les processus de production afin d'identifier ce qui est essentiel et ce qui ne l'est pas et de réduire le gaspillage. De plus, il est intéressant de réaliser une étude du marché régulièrement afin de trouver les fournisseurs qui proposent des matières premières ou des outils ayant le rapport qualité/prix le plus intéressant.

Une performance financière efficace nécessite également une gestion responsable du capital de l'entreprise. C'est-à-dire une maîtrise de la dette et des liquidités ainsi qu'une bonne structure du capital afin de réduire les risques et d'augmenter les rendements.

Enfin un des objectifs les plus importants de la performance financière pour une entreprise à but lucratif est de créer de la valeur pour les investisseurs. En effet cela

va récompenser les actionnaires pour leur investissement dans l'entreprise. Pour se faire l'entreprise peut leur verser des dividendes, augmenter le prix individuel de l'action ou utiliser d'autres mécanismes comme le rachat d'action.

Nous pouvons donc dire que les objectifs de la performance financière sont axés sur des objectifs visant à faire grandir l'entreprise, développer son activité et la faire perdurer dans le temps.

## **B. Métriques utilisées pour évaluer la performance financière**

Dans une entreprise à but lucratif il y a plusieurs indicateurs qui sont utilisés pour mesurer la performance financière.

Voici les indicateurs qui sont les plus souvent utilisés :

- **Le chiffre d'affaires** : le montant total des ventes de l'entreprise est utilisé comme indicateur de la performance commerciale globale de l'entreprise. Il permet de savoir si l'activité principale de l'entreprise génère des revenus convenables.
- **Le bénéfice net** : il représente le montant des revenus de l'entreprise moins toutes ses dépenses. Il ne prend pas uniquement les entrées et les sorties liées à l'activité mais également les revenus et les dépenses annexes liés à l'investissement et au financement (coûts des biens vendus, intérêts, impôts etc).

Il peut être considéré comme un des indicateurs les plus importants de la performance financière d'une entreprise.

- **La marge bénéficiaire nette** : elle compare le bénéfice net avec le chiffre d'affaires. Cela mesure la rentabilité de l'entreprise. C'est un indicateur très important de la performance financière car il permet de connaître la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices uniquement à partir de son activité. C'est-à-dire que ce ratio nous donne le pourcentage du chiffre d'affaires qu'il reste à l'entreprise après avoir réglé ses charges.
- **Les rendements** : le rendement des capitaux propres (ROE : return on equity) et le rendement des actifs (ROA : return on assets).

**Le rendement des capitaux propres** met en avant le rendement qui est généré par l'entreprise sur l'investissement des actionnaires. Cela indique la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices en utilisant les fonds investis par les actionnaires.

**Le rendement des actifs** met en valeur la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir de ses actifs et donc à les « convertir » en valeurs monétaires. C'est un indice de rentabilité. Un faible rendement des actifs peut s'expliquer

par diverses raisons et il est pertinent de les analyser afin d'améliorer la performance de l'entreprise.

Il est intéressant de comparer ces rendements d'une année à l'autre pour voir l'évolution de la performance ou bien de la comparer avec des entreprises du même secteur.

- **Les ratios** : les ratios de liquidité et d'endettement sont également intéressants à étudier lorsque nous parlons de performance financière.

**Le ratio de liquidité** permet de savoir si l'entreprise est solvable à court terme grâce à ses liquidités, c'est-à-dire si l'actif à court terme (stock, créances clients) vient combler le passif à court terme (dettes fournisseurs, fiscales ou sociales). Si le ratio de liquidité est supérieur à 1 cela signifie que l'entreprise peut régler ses dettes à court terme et continuer de développer son activité.

Pour le calculer nous faisons :

$(\text{Disponibilités} + \text{Créances clients} / \text{Dettes à court terme}) * 100$

L'interprétation et l'analyse du ratio de liquidité sont importantes car un ratio de liquidité faible n'est pas forcément mauvais (l'attente de paiement de client peut venir diminuer le ratio) et un ratio trop élevé peut signifier que l'entreprise ne sait pas utiliser ses actifs correctement.

Ce ratio est intéressant mais il communique une information à un moment précis et peut varier très rapidement.

**Le ratio d'endettement** permet de connaître la part d'endettement de l'entreprise par rapport à ses actifs. Il démontre le niveau de dépendance financière de l'entreprise vis-à-vis des différents tiers et indique si l'entreprise est solvable ou non et si elle peut s'endetter davantage.

Pour calculer ce ratio il faut utiliser la formule suivante :

$(\text{Dettes} / \text{Capitaux propres}) * 100$

Plus il est faible plus l'entreprise est solvable et peut emprunter tant dis que si le ratio d'endettement est élevé cela signifie que l'entreprise est fortement dépendante aux financements externes.

Cela engendre des frais supplémentaires (charges d'intérêts) et vient diminuer la rentabilité de l'entreprise.

De plus une entreprise ayant un ratio d'endettement élevé aura plus de mal à faire face à une crise car elle n'aura pas la même marge de manœuvre de financement.

En effet, une nouvelle dette risquera de mettre en péril la solvabilité de l'entreprise et partenaires financiers refuseront donc la demande de ressources.

Encore une fois, l'interprétation et l'analyse de la situation est essentielle car un ratio d'endettement faible peut parfois être négatif (si l'entreprise ne prend aucun risque d'endettement elle peut parfois bloquer le développement de

l'activité) et un ratio d'endettement élevé peut être positif s'il s'explique par un investissement récent à condition que le ratio soit élevé de façon temporaire.

Ces métriques sont celles qui sont le plus utilisées pour évaluer la performance financière des entreprises à but lucratif mais il en existe de nombreuses autres. Il est important de retenir que la sélection et l'analyse de ces données doit être adaptée au secteur d'activité, à la taille de l'entreprise ainsi qu'à ses objectifs stratégiques.

### **C. Liens entre la performance financière et la viabilité à long terme des entreprises**

Il existe un lien étroit entre la performance financière et la viabilité à long terme des entreprises. En effet, les facteurs qui sont signes d'une bonne performance financière jouent un rôle clé sur la position de l'entreprise sur le marché et sur sa croissance.

Jennifer Montéréal dit : « Même si une entreprise rencontre le succès escompté auprès de ses clients elle n'est rien sans des finances solides ! Si elle se porte mal niveau bénéfices réels, c'est tout simplement sa croissance, voire sa pérennité, qui sont remises en cause. »

La rentabilité et la croissance sont signes d'une bonne performance financière et sont également des indicateurs de viabilité sur le long terme. Il est vrai que ce sont des signes d'une activité qui fonctionne et qui dégage des fonds qu'elle peut investir afin d'accroître la croissance de l'entreprise en se développant et en se dynamisant. Ces facteurs viennent renforcer la place de l'entreprise sur le marché.

La performance financière nous permet de gérer et d'appréhender les risques financiers. La gestion et le suivi des dettes, la répartition des capitaux, la diversification des revenus permet de gérer au mieux les imprévus et protège l'entreprise des crises financières auxquelles elle peut être confrontée. Cela vient renforcer la viabilité à long terme de l'entreprise.

Par ailleurs, lorsqu'une entreprise possède une bonne performance financière elle peut se permettre d'investir dans différents domaines qui permettent de renforcer sa compétitivité sur le marché en s'adaptant à ses évolutions et aux demandes de la société. Les investissements viennent également renforcer la croissance de l'entreprise sur le long terme.

Enfin, un des axes majeurs de la performance financière est la création de valeur pour les différentes parties prenantes de l'entreprise.

En prenant en compte et en respectant les intérêts de chacun l'entreprise confirme sa légitimité et affirme sa crédibilité. Cela vient impacter fortement l'investissement de chacune des parties prenantes et renforce la viabilité à long terme de l'entreprise.

Nous pouvons donc affirmer que la performance financière d'une entreprise est essentielle pour sa viabilité à long terme. Elle contribue à assurer un équilibre entre la gestion des opérations liées à l'activité, à l'investissement et au financement.

### **III. Performance financière dans les organismes à but non lucratif**

#### **A. Définition de la performance financière au sein d'une association à but non lucratif**

La performance financière d'une association à but non lucratif se définit par une gestion des ressources financières stable et efficace tout en réalisant et en atteignant ses missions et ses objectifs. Une bonne performance financière doit également permettre à l'association d'assurer sa viabilité sur le long terme.

Une association doit être en mesure d'appréhender et de gérer son budget par rapport aux coûts qu'elle subit. Elle doit chercher à minimiser ses coûts afin de mener à bien sa mission avec le budget qu'elle possède. De plus, la gestion des flux de trésorerie permet d'adapter les ressources financières en fonction des différentes charges afin de ne pas avoir de soucis de financement.

Afin d'améliorer sa performance financière, une association peut s'appuyer sur la multiplicité des sources de financement. En effet, plus elle possèdera de modes de subvention plus elle se développera et arrivera à mener à bien sa mission. De plus, cela lui évitera d'être dépendante d'un organisme ou d'un donateur.

Nous pouvons donc dire que la performance financière d'un organisme à but non lucratif se définit principalement par sa capacité à gérer efficacement et de manière responsable ses apports financiers dans la réalisation de ses missions.

#### **B. Distinctions entre les objectifs financiers des organisations lucratives et non lucratives**

La nature et les missions des entreprises lucratives et des associations non lucratives sont totalement différentes. Cela explique donc que leurs objectifs financiers se distinguent.

L'objectif premier de l'activité est différent.

Une entreprise lucrative a pour mission principal de générer du bénéfice La distribution de ce dernier peut se faire par son réinvestissement dans l'entreprise pour développer sa croissance ou être distribués aux actionnaires sous forme de dividendes.

En revanche, les associations à but non lucratif sont actrices d'une mission sociale, religieuse, éducative ou autre et cherche à mener à bien sa mission. Il n'y a pas de recherche de profit pour une association. Les « bénéfices » ou le « surplus » de subvention ne peut être distribués aux membres ou aux dirigeants de l'association, ils doivent impérativement être réinvestis dans des projets visant à mener à bien la mission générale de l'organisation.

La génération des revenus ne se fait pas de la même manière.

En effet, les entreprises génèrent des revenus par leurs activités et leurs investissements. Elles mettent en place des stratégies visant à maximiser leurs revenus et leurs profits. Les associations non lucratives sont financées par des subventions de l'Etat ou des organismes privés. Il y a très peu de création de revenus par l'activité de l'association. Elles vont chercher à obtenir les revenus nécessaires à l'organisation de leurs projets tout en couvrant leurs coûts.

La définition de réussite financière n'est pas la même pour les deux types de structure.

Pour une entreprise lucrative nous pouvons définir la réussite financière par la réalisation de bénéfices élevés sur le long terme, la gestion des flux de trésorerie et la maximisation des rendements. Elle peut se mesurer par la rentabilité, la croissance des revenus ou le retour sur investissement.

Dans le cas d'une association à but non lucratif la réussite financière sera plutôt définie par la capacité à obtenir et à gérer les fonds dans le but d'organiser des projets afin de mener à bien sa mission.

Enfin, les entreprises à but lucratif ont des objectifs financiers qui sont dépendants des fluctuations du marché et de la concurrence. Il faut donc maîtriser l'analyse du macro-environnement afin d'augmenter ses profits et s'implanter durablement dans le milieu.

Les associations non lucratives sont entièrement dépendantes des organismes qui les subventionnent pour assurer leur viabilité mais ils ne sont pas « évalués » sur le profit qu'elles font mais sur la réalisation de leurs missions.

Nous pouvons donc dire que les objectifs financiers entre les entreprises lucratives et les associations à but non lucratif diffèrent selon leur activité et leur rapport à l'argent.

### **C. Intérêts de la gestion de la performance financière dans une association à but non lucratif**

Plusieurs acteurs peuvent être concernés par le suivi de la performance financière de l'association.

En effet dans un premier temps les dirigeants de l'association ont intérêt à suivre de près la gestion des ressources afin de pouvoir garantir la mise en place de projets visant à atteindre la mission sociale de l'association tout en assurant sa pérennité sur le long terme. Les indicateurs financiers provenant de l'étude de la performance financière permettent aux dirigeants de prendre des décisions plus stratégiques en ce qui concerne la répartition des ressources financières, mais aussi en ce qui concerne les dépenses liées aux coûts externes.

De plus, la mesure de la performance financière permet aux dirigeants de surveiller si l'organisation respecte les réglementations légales et financières auxquelles elle est soumise afin d'éviter des pénalités financières ou des sanctions.

Dans un second temps les financeurs publics et privés sont concernés par la performance financière de l'association car ils évaluent les besoins financiers de l'association mais surveillent également la bonne gestion de l'argent qu'ils ont investi.

Une performance financière solide favorisera l'investissement de nouveaux donateurs car ces derniers seront plus enclins à s'investir dans une association qui montre une gestion financière stable et une utilisation des ressources efficaces.

Le lien entre la performance financière et les investisseurs permet de favoriser la viabilité à long terme de l'association. Cette pérennité dans le temps est un axe de la performance financière complexe pour une association à but non lucratif car elle ne génère pas de bénéfices et ne peut assurer sa viabilité que par la volonté des donateurs. Il est difficile d'anticiper les événements financiers futurs. Elle n'a donc pas réellement la main sur cet élément qui est pourtant essentiel.

La seule façon qu'elle peut avoir pour tenter d'assurer sa viabilité sur le long terme est de gagner la confiance des donateurs et de la faire perdurer. Pour cela elle doit être transparente et se montrer responsable quant à l'utilisation des ressources financières. Comme il est expliqué dans l'article « La transparence, la gestion des performance et l'utilité sociale » du site FIBA : « Dans un environnement d'accroissement des besoins sociaux, où les financements publics se font de plus en

plus rares, la transparence, l'efficacité et l'efficience deviennent des atouts incontournables et des avantages concurrentiels décisifs pour l'association. »

C'est dans ce sens que la réussite de sa mission humaine est un élément d'évaluation de la performance essentiel et indissociable de la performance financière.

La gestion de la performance financière est très importante pour une association car elle permet de garantir la faisabilité des projets tout au long de l'année mais elle permet également aux investisseurs d'avoir un retour sur l'investissement qu'ils ont apporté et ainsi favoriser la viabilité à long terme de l'association.

#### **IV. Mesure de la performance financière dans les associations à but non lucratif**

##### **A. Indicateurs de performance financière dans une association à but non lucratif**

De la différence des objectifs financiers entre les entreprises et les associations à but non lucratif en découle une différence d'indicateurs de performance financière. Au sein des associations, les indicateurs évaluent généralement l'efficacité de l'organisation à réaliser sa mission ainsi que sa gestion des ressources financières. Voici quelques exemples d'indicateurs financiers qui peuvent être utilisés pour évaluer la performance financière au sein des associations à but non lucratif :

- **Le ratio de dépendance aux dons** : cet indicateur compare les revenus totaux qui proviennent des dons ou des contributions par rapport aux autres sources de financement (subventions). Cela met en lumière le soutien des donateurs indépendants ainsi que l'équilibre entre les différentes sources de revenus.
- **Le ratio de frais** : cet indicateur compare les frais généraux totaux qui sont liés à la gestion, l'administration etc de l'association par rapport aux frais totaux directement liés à la réalisation de la mission. Plus ce ratio est faible, plus les ressources financières sont utilisées pour réaliser les missions et les objectifs de l'association. Cela indique une performance et une gestion financière plus stable.
- **Ratio d'efficacité de levée de fonds** : cet indicateur compare le montant investis dans une campagne de récolte de fond par rapport aux fonds que cette campagne nous a permis de collecter.
- **Ratio de croissance des ressources** : cet indicateur compare les fonds collectés d'une période à une autre. Il évalue la croissance des ressources qui permettent de mener à bien les activités de l'association.
- **Écarts entre les budgets** : Il peut être aussi intéressant d'analyser les écarts les budgets prévisionnels et les budgets réels afin de voir si les prévisions se rapprochaient de la réalité ou non. Au sein d'une association à but non lucratif

un budget réel supérieur au budget prévisionnel engendrera un manque de financement qui peut être difficile à palier puisque du fait de son fonctionnement, l'association ne dispose pas de beaucoup de fond pour subvenir à un imprévu.

Ces indicateurs financiers sont des exemples parmi de nombreux qui permettent d'évaluer la performance financière des associations. Il est nécessaire de sélectionner les indicateurs en fonction du type d'association et d'activité afin de rendre leurs analyses pertinentes. En effet, ces indicateurs peuvent jouer un rôle clé dans la prise de décisions stratégiques des organismes à but non lucratif.

### **B. Défis liés à l'analyse de la performance financière au sein d'une association à but non lucratif**

L'évaluation de la performance financière dans les organisations à but non lucratif (ABNL) est complexe car la nature de l'organisme, son fonctionnement ainsi que ses missions sont particuliers et nécessitent une analyse spécifique.

Premièrement les associations n'ont pas réellement de standards comptables uniformes contrairement aux entreprises à but lucratif qui, elles, doivent se référer aux normes IFRS (International Financial Reporting Standards) ou GAAP (Generally Accepted Accounting Principles). Cela peut compliquer l'évaluation de la performance financière car il y a une difficulté supplémentaire pour faire ressortir les données pertinentes. De plus, ce manque de structure peut s'accompagner d'un manque de rigueur du suivi financier.

Le manque de suivi d'une année sur l'autre limite les capacités d'analyse et de prévisions financière ce qui peut compliquer l'analyse de la performance financière mais également nuire à la bonne gestion de l'association.

Dans un second temps, la mission principale des associations se focalise sur un plan social. Cela signifie que la performance financière passe souvent au second plan. Cependant l'un ne va pas sans l'autre car pour mener à bien sa mission, l'association doit mettre en place des projets et cela ne se fait pas sans revenus.

Le fait de placer en priorité la mission sociale peut parfois conduire les directeurs d'association à délaissier la gestion financière ce qui rend l'analyse de la performance financière très difficile.

En effet, une gestion financière qui n'est pas rigoureuse empêche la prise de décisions stratégiques et cohérentes car l'analyse financière sera faussée.

Par ailleurs, un des défis liés à l'analyse de la performance financière au sein des associations et à l'aspect social des missions qui lui sont confiées c'est la traduction des résultats qualitatifs sociaux en résultat financier. Comme nous l'avons dit

précédemment l'aspect social est indissociable de l'aspect financier dans l'évaluation de la performance d'une association. Se focaliser uniquement sur l'aspect financier pourrait donner une analyse totalement incomplète de la performance de l'association. Il est donc essentiel de faire apparaître ces deux axes dans l'évaluation de la performance financière de l'association bien que cela soit complexe.

Enfin, dans un dernier temps, la complexité des sources de financement est un des facteurs qui rend l'analyse de la performance financière au sein des associations délicate.

Comme nous l'avons expliqué, les sources de financement d'une association peuvent être multiples et ne dépendent pas des acteurs internes à l'association. Elles peuvent donc être irrégulières et imprévisibles. Cela rend la planification à long terme difficile.

La gestion de plusieurs sources de revenus peut être complexe d'autant plus que l'utilisation de cet argent ne se fait pas comme nous le souhaitons. Il y a des restrictions sur l'usage des revenus car certaines subventions sont attribuées pour une mission ou un domaine précis et l'association ne peut utiliser cet argent pour subvenir à d'autres besoins.

Etant subventionnées par différents tiers, les associations se doivent de leur rendre des comptes sur l'utilisation des ressources. Il existe des outils de suivi et de bilans des projets menés à bien en fonction des subventions versées afin de garantir aux donateurs que l'argent qu'ils ont apportés à l'association a été entièrement dédié aux projets qu'ils ont choisi de subventionner.

Pour se faire il est nécessaire de communiquer les résultats financiers aux différents donateurs (particuliers, professionnels ou organisme de l'Etat). Le niveau de compréhension des données financières peut varier en fonction des différentes parties prenantes et il est donc important de communiquer les données de façon adaptée à chacun.

Les subventions pour projets de plus de 23 000 euros nécessitent la rédaction d'une convention entre le donateur et l'association qui reprend le montant et les conditions de la subvention.

De plus, si le montant total des dons dépasse 153 000 euros l'association est dans l'obligation d'établir des comptes annuels et de faire appel à un commissaire aux comptes.

Sachant que l'analyse et la gestion financière peuvent être un coût supplémentaire pour certaines associations, il faut les prendre en compte dans les budgets parfois assez limités.

Cela implique donc que les associations sont limitées en termes de ressources financières mais également humaines. En effet, l'embauche de personnel représente

des frais importants et si cela ne semble pas essentiel aux donateurs, ils ne le financeront pas. Cela va de pair avec la formation des employés.

Si le personnel comptable est restreint ou n'est pas correctement formé cela peut poser des difficultés pour mettre en place un système de gestion financière strict et pointilleux. Cela aura un impact négatif sur l'analyse de la performance financière.

La gestion des frais peut représenter également un défi car les frais administratifs sont à dissocier des frais liés aux projets permettant la réussite de la mission sociale. Il faut sans cesse chercher à minimiser les frais annexes tout en assurant la qualité de nos prestations, en offrant un cadre favorable à l'accomplissement des objectifs et en permettant le bon fonctionnement de l'association. La gestion et le suivi financier sont donc essentiels.

L'évaluation de la performance financière des associations à but non lucratif doit prendre en compte divers aspects tels que la nature et les missions spécifiques de l'association, les contraintes budgétaires, les obligations légales et la variation des sources de financement. Ces éléments, au sein d'une organisation à but non lucratif rendent l'analyse financière complexe et spécifique mais ils restent des éléments essentiels à l'évaluation de la performance financière.

### **C. Solutions**

Afin de palier à ces difficultés, différentes solutions peuvent être adoptées par les associations.

Demander des subventions pour la formation du personnel et des bénévoles. Le projet de formation peut être présenté de manière à réellement améliorer la gestion financières et l'utilisation des outils comptables et ainsi favoriser la réalisation des objectifs de l'association.

Se procurer des logiciels de gestion financière et comptables adaptés au secteur non lucratif afin d'améliorer le suivi des finances et des opérations réalisées.

Il peut être intéressant pour une association à but non lucratif de s'informer et de mettre en place un système de gestion financière strict et rigoureux qui devra être respecté par les acteurs concernés avec des échéances fixes. Elles peuvent également s'informer sur les normes comptables qui sont adaptées à ce type de structure (l'IFRS recommande certaines normes pour les petites et moyennes entités qui peuvent être adaptées aux associations à but non lucratif).

Enfin, afin de s'assurer de la bonne tenue des comptes et d'une gestion financière conforme, les associations peuvent faire intervenir des auditeurs afin qu'ils examinent et analysent les données financières de l'association.

En cherchant des solutions à ces défis rencontrés, les associations du secteur non lucratif améliorent la pertinence et la précision de l'analyse de leur performance financière, ce qui entraîne parallèlement une gestion plus efficace et un meilleur développement de leur activité.

## **V. Conclusion**

Afin de conclure cette première partie, nous pouvons dire que la performance financière est un indicateur essentiel de la bonne santé d'une entreprise à but lucratif mais également d'une association à but non lucratif.

Contrairement à ce que nous pourrions penser, ce n'est pas parce qu'une association n'a pas pour objectif de réaliser du profit que sa performance financière n'a pas d'importance, au contraire.

Si au sein d'une entreprise une bonne performance financière nous aide à nous positionner sur le marché, favorise l'investissement des tiers et nous pousse à améliorer notre gestion financière et à faire grandir notre activité, elle a aussi un impact sur les associations.

En effet, comme nous l'avons évoqué dans le développement, il est absolument essentiel d'adapter l'analyse de la performance financière à la structure que nous analysons afin que cette évaluation soit pertinente et que son interprétation nous conduise à prendre de bonnes décisions.

De ce fait, l'analyse de la performance financière d'une association va lui permettre d'améliorer sa gestion budgétaire dans la réalisation de ses missions mais également de favoriser l'investissement et l'implication des partenaires extérieurs ce qui permet d'assurer son existence sur le long terme.

Une bonne analyse de la performance financière est donc primordiale car cela comporte de nombreux enjeux pour la vie de l'organisation.

## Deuxième partie : L'étude empirique

### I. Présentation de l'entreprise et de l'association

Durant cette année de licence Contrôle de Gestion j'ai travaillé en tant qu'alternante au sein du groupe **Finantis** et plus particulièrement pour le cabinet comptable **Finantis Holding**.

Le groupe Finantis est un groupe français créé en 2004 et : ayant pour activité les services liés à la finance et à la gestion.

Ce groupe propose de nombreuses prestations :

- **L'expertise comptable** : gestion comptable totale ou partielle des entreprises
- **L'audit interne** : analyse visant à améliorer et à optimiser les processus mis en place et la gestion des opérations
- **L'audit financier** : vérification de la véracité et de la conformité des comptes comptables par rapport aux finances réelles
- **Outsourcing (externalisation)** : délégation d'une ou plusieurs fonctions liée(s) à la comptabilité
- **Consulting** : Accompagnement stratégique et financier des entreprises
- **Commissariat aux comptes** : contrôle de la conformité des comptes comptables des entreprises aux normes française et européenne.
- **Consolidation des comptes** : regroupement des états financiers de plusieurs entreprises d'un même groupe en une seule entité pour refléter une situation financière globale du groupe
- **Evaluation d'entreprises** : Analyse de la valeur de l'actif net de l'entreprise afin de guider les opérations de négociation lors de transactions financière.
- **Fiscalité** : Conseils et accompagnement dans la gestion de la fiscalité des entreprises
- **Due diligence** : procédure de vérification des forces et faiblesses d'une entreprise lors de fusions, d'acquisitions ou de cession.

Le groupe dispose de nombreux labels ce qui reflète la fiabilité de ses services et assure une crédibilité auprès de ses clients mais également de ses concurrents. Il est inscrit à l'**Ordre des Experts-Comptables de Paris-IDF**, à la **Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Paris**, au **Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)** à Washington DC, il est jugé **neutre** auprès de l'**Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI)**

Le groupe Finantis est composé de 5 associés :

*Secteur comptabilité :*

- Carelle Pernot Expert-comptable
- Renaud Sebbah Expert-comptable et Commissaire aux Comptes

*Secteur audit :*

- Yves Ach Docteur en Sciences de gestion, Commissaire aux Comptes et Expert-comptable
- Fabien Ghrenassia Commissaire aux Comptes et Expert-comptable

*Secteur évaluation :*

- Sylvie Gamet Ingénieure en Génie des Systèmes et de l'innovation

Le groupe embauche une trentaine de collaborateurs répartis entre les différents services. Il y a également des collaborateurs qui sont sous-traitants exclusifs pour certains clients.

Le groupe Finantis ne compte pas moins de 250 clients ayant des activités diverses. Cela montre la capacité des équipes à gérer et à accompagner des entreprises ayant des projets mais également des projets variés.

Le groupe est très investi dans les missions qui lui sont confiées. Il cherche à créer un lien de confiance avec ses clients en leur assurant un travail de qualité.

Tous les collaborateurs adaptent leurs services à la taille, au type de structure et de fonctionnement des entreprises afin d'atteindre les objectifs fixés de la manière la plus efficiente qui soit.

Par ailleurs, les associés ayant eu des expériences au sein de cabinets nationaux et internationaux, s'engagent sur chaque dossier afin d'assurer une approche indépendante, personnelle et professionnelle à tous les clients.

Cependant, afin de mener à bien mon projet d'étude qui est axé sur le contrôle de gestion, nous avons décidé de m'attribuer la gestion du dossier de **l'Association du Relais Menilmontant**.

Cette Association à but non lucratif est un centre social et une maison de quartier créée en 1976 dans le XXème arrondissement de Paris.

Elle est agréée par la Caisse d'Allocations Familiales de Paris et par le ministère de la Jeunesse et des sports.

L'association est dirigée par un conseil d'administration composé de 14 membres (12 adhérents et 2 salariés) qui désignent un président, un secrétaire et un trésorier. Au

sein de l'association du Relais Ménilmontant, le président délègue ses tâches au directeur de l'association, Mr Casanova.

Le centre se divise en deux structures :

- « Le relais » qui est une structure multi-accueil
- « Le petit relais » qui est une crèche

L'association emploie 13 salariés pour la structure multi-accueil et 7 salariés pour la crèche dont une directrice qui gère la structure en étant supervisée par Mr Casanova.

Elle est financée par les subventions des établissements publics ou privés, par les paiements des services et prestations qu'elle propose et par les cotisations et les dons.

Ses missions se concentrent dans le secteur social.

Elle a pour objectif d'améliorer le vivre ensemble du quartier grâce à une meilleure compréhension des différences socio-culturelles. Pour cela elle tente de favoriser les échanges individuels et collectifs entre les familles françaises et celles issues de l'immigration. Elle essaye également de contribuer au développement et à l'épanouissement des jeunes et des adultes dans leur environnement socio-culturel.

Afin d'atteindre ses objectifs, le Relais Ménilmontant propose différentes activités réparties en plusieurs secteurs :

- **Secteurs Famille** : mise en place d'un espace et d'activités destinés à l'ensemble des membres d'un foyer afin de renforcer les liens familiaux. Des réunions sont organisées avec des groupes de parents afin de les sensibiliser sur divers sujets.
- **Secteur Jeunesse** : mise en place d'activités socioéducatives pour les enfants et les jeunes de 6 à 17 ans.  
Il y a également un Accueil de Loisir Sans Hébergement (ALSH) qui est ouvert les mercredis et durant les vacances scolaires et des cours de soutien scolaire afin d'améliorer la réussite éducative des jeunes en difficulté.
- **Espace Public Numérique (EPN)** : ateliers proposés aux adolescents et aux adultes afin d'être formés et sensibilisés aux technologies numériques. Du matériel informatique est également mis à disposition pour les adhérents.
- **Accès aux droits** : mise à disposition d'une permanence juridique et d'une Permanence d'Accueil des Adultes et des Parents (PAAP) afin d'accompagner les habitants du quartier dans leurs démarches administratives mais également de les informer des droits qu'ils possèdent tout en les orientant pour qu'ils y aient accès.
- **Ateliers sociaux linguistiques** : Ateliers pour les personnes ne sachant pas parler ou écrire correctement français afin de les aider à s'insérer dans la société et à être indépendant.

L'association a à cœur de s'engager dans la vie de son quartier. Elle tente par divers moyens de pallier les difficultés des habitants de son secteur afin de favoriser leur insertion dans la société et améliorer le vivre ensemble.

Par les actions qu'elle mène au sein de son quartier, l'association joue un rôle essentiel dans la vie de ce dernier.

## II. Organisation de l'association

### A. Le fonctionnement de l'association

Afin de mener à bien ses missions, le Relais Ménilmontant va mettre en place et créer des projets et des activités pour les adhérents.

Pour se faire, chaque coordinateur va devoir créer des budgets en fonction des projets qu'il organise afin de pouvoir faire les demandes de financement adaptées. Le directeur de l'association, lui, va établir les budgets liés au fonctionnement et à l'entretien des établissements et faire des demandes annuelles et ponctuelles si nécessaire.

Il faut savoir que les prestations que l'association propose ne financent qu'une infime partie des frais généraux des structures. Chaque projet et activité ne sont donc financés que par les subventions reçues de l'Etat et de quelques organismes privés.

Les subventionneurs principaux sont la CAF et la Ville de Paris.

Les subventions que l'association perçoit de la CAF sont les suivantes :

- **La PSU (Prestation de Service Unique)** : pour la crèche, c'est une subvention attribuée directement à la crèche afin qu'elle propose des tarifs plus avantageux aux adhérents.
- **Le bonus territoire** : pour la crèche, aide complémentaire à la PSU pour les crèches situées dans des territoires prioritaires (zones où l'offre est insuffisante ou en difficulté)
- **Le REAAP (Réseau d'Ecoute, d'Appui et d'Accompagnement des Parents)** : cette aide est mise en place afin d'accompagner les parents dans l'éducation de leurs enfants et de souder les liens de l'unité familiale.

Elle perçoit également des subventions de la ville de Paris pour le fonctionnement global des structures sur l'année mais aussi pour des projets spécifiques.

L'ARS (Agence Régionale de Santé) peut subventionner certains projets liés à la santé et au bien-être.

Enfin, l'association fait partie de la fédération des centres sociaux de Paris. De ce fait, elle reçoit des chèques ANCV (Agence Nationale pour les Chèques-Vacances) pour financer les projets liés aux séjours qu'elle organise avec les jeunes ou les familles.

Lors d'une demande de subvention, le directeur remplit la demande directement sur le site de l'organisme. Sa demande est analysée puis il reçoit la subvention accordée directement sur le compte bancaire de l'association.

L'argent accordé doit obligatoirement être utilisé pour l'objet ayant été indiqué lors de la demande de subvention. Les subventions ne se compensent pas entre elles.

S'il y a un surplus d'argent il doit être restitué à l'organisme prêteur. En revanche, s'il y a un manque d'argent il est possible de refaire une demande de subvention auprès du même organisme ou de faire une nouvelle demande auprès d'un autre organisme.

Afin d'éviter tout débordement, l'association se doit de remplir des « bilans » mis à disposition directement sur les sites des subventionneurs. Ces formulaires reprennent les modalités des projets réalisés ainsi que toutes les charges qu'ils ont engendrées. Il est indispensable de fournir tous les justificatifs liés aux charges. Sans cela, l'organisme ne prendra pas en compte la dépense et l'association se verra dans l'obligation de la rembourser.

Les budgets globaux se préparent en fin d'année et les demandes auprès des organismes sont faites entre la fin d'année en cours et le début de l'année suivante. Bien entendu, en ce qui concerne les projets ou les activités ponctuelles, les demandes peuvent être faites tout au long de l'année.

Le montant total annuel des subventions reçues étant supérieur à 153 000 euros, l'association du Relais Ménilmontant est dans l'obligation d'établir des comptes annuels (bilans, compte de résultat, annexes) et de les faire certifier par un commissaire aux comptes.

## **B. Mon rôle au sein de l'association**

L'association fait appel aux services du cabinet Finantis Holding afin de tenir sa comptabilité, assurer une bonne gestion budgétaire et préparer les comptes annuels pour le commissaire aux comptes.

Il est convenu entre les deux organismes que j'intervienne au sein de l'association un jour par semaine.

Je suis arrivée au mois de novembre en étant encadrée par l'ancien collaborateur qui s'occupait de ce dossier puis à son départ (début décembre) la cheffe de mission m'a accompagné afin de pouvoir établir le bilan.

Voici la description du processus de gestion de la comptabilité et de la gestion budgétaire que j'effectuais à mon arrivée au sein de l'association :

- **Réception des pièces** : récupération des pièces comptables liées aux achats, aux « ventes » et aux opérations de trésorerie. Pour cela une adresse électronique a été créée afin qu'un maximum de documents puisse être mis sur le ré-

seau du cabinet. Le reste des documents papiers sont récupérés par le directeur qui me les transmet. Je n'ai pas de lien direct avec les fournisseurs ou les clients sauf cas exceptionnel. De plus, toutes les pièces concernant la crèche sont apportées au centre social et me sont transmises par le directeur.

- **Saisie des pièces comptables** : une fois que les pièces sont réceptionnées je les trie afin d'optimiser leur saisie. Chaque document est saisi sur le logiciel Aiga qui est conçu pour la gestion comptable des associations. Il n'y a pas de dématérialisation des pièces et l'importation des écritures de banque n'est pas encore mise en place. Seules les écritures liées aux paies sont importées car la gestion du social est attribuée à Aiga.

Les dépenses et les revenus de l'association se répartissent selon les secteurs d'activité qu'elle propose (crèche, famille, jeunesse, EPN, accès aux droits, linguistique, pilotage ou logistique) il est donc important d'attribuer de l'analytique aux comptes de charges et de produits. Cela consiste à rattacher la charge ou le produit au secteur qui est concerné. La mise en place de l'analytique facilite l'analyse budgétaire par secteur.

- **Analyse des comptes et lettrage** : après avoir saisi et importé les pièces comptables il est nécessaire de lettrer les opérations de trésorerie avec les comptes de tiers rattachés. Cela va nous permettre d'analyser si l'association a des dettes auprès de ses fournisseurs ou si elle possède des créances de ses clients. De plus nous vérifions que les paiements effectués ou reçus correspondent bien aux montants des charges ou des produits facturés. S'il y a des écarts il faut faire remonter l'information afin de régulariser la situation.
- **Rapport d'information sur la tenue de la comptabilité** : une fois par mois, après avoir réalisé l'analyse de la comptabilité, j'établis un rapport sur la situation comptable de l'association. Ce rapport reprend les documents manquants que le directeur doit me faire parvenir, les factures non payées auprès des fournisseurs ou bien de la part des clients, les écarts à justifier et à régulariser et les diverses informations manquantes me permettant de justifier certaines opérations.

Voilà les missions qui m'ont été confiées à mon arrivée au sein de l'association afin de remettre la comptabilité à jour et de pouvoir réaliser le bilan de l'association. Cependant, la préparation du bilan nous a permis de mettre en lumière différentes problématiques liées à la gestion budgétaire de l'association et cela a permis d'étoffer les responsabilités qui m'étaient confiées.

### III. Constats, recherches et analyses

#### A. Constats et conséquences

Lors de la réalisation des travaux de fin d'exercice de 2023 nous avons mis en lumière de nombreuses difficultés liées à la gestion budgétaire de l'association :

- **Soucis d'organisation** : à mon arrivée il y avait un gros souci d'organisation au niveau de la gestion des documents comptables. Beaucoup de factures étaient introuvables et de ce fait nous n'avions plus de justificatifs pour attester les opérations que nous avons effectuées. Le suivi de la comptabilité n'avait pas été réalisé et nous avons dû reprendre l'ensemble de la comptabilité (documents manquants ou non payés, écarts de paiements etc).
- **Pas de suivi budgétaire** : aucun tableau de suivi budgétaire n'était mis en place. Le suivi du budget se faisait « de temps en temps » en regardant les soldes de la balance. Cela nuit au suivi correct des dépenses et des revenus réels par rapport au prévisionnel. Cela empêche la prise de mesures correctives efficaces.
- **Pas de budget par secteur** : Le budget prévisionnel étant réalisé de manière globale sans prendre en compte les projets des différents secteurs d'activité vient fausser l'estimation du budget et créer des écarts plus importants entre le réel et le prévisionnel.
- **Pas de suivi de trésorerie** : Aucun outil n'était mis en place pour suivre ou appréhender les opérations de trésorerie. Cela empêche l'anticipation des déficits de trésorerie et vient entacher la stabilité et l'efficacité de l'association. De plus un tableau de suivi de trésorerie facilite la prise de décisions stratégique pour l'organisme.

L'ensemble de ces éléments vient mettre en difficulté la gestion financière de l'association et par conséquent vient diminuer sa performance financière. Le bilan de l'année 2023 a montré un résultat négatif de plus de 60 000 euros. Après analyse, nous nous sommes rendus compte qu'une grande partie de la perte était causée par les activités du secteur de la crèche d'où l'intérêt d'établir des budgets par secteurs afin qu'ils soient plus précis et puissent être suivi plus rigoureusement. Par ailleurs, le début de l'année 2024 a été très compliqué à gérer car l'association ne disposait plus d'assez de fonds. Elle a dû lancer une alerte auprès des organismes subventionneurs afin que de l'argent soit débloqué urgemment.

Sans l'intervention de la CAF, la situation de l'association aurait pu être dramatique.

## B. Recherches

Pour donner suite au constat réalisé durant les travaux de fin d'exercice, nous avons décidé de faire une réunion avec la cheffe de mission du cabinet Finantis qui s'occupe de l'association, le directeur de l'association et moi-même afin de comprendre d'où venait les difficultés rencontrées.

Nous en avons conclu qu'il était nécessaire de mettre en place des mesures correctives afin d'améliorer la gestion budgétaire de l'association dans le but d'éviter de se retrouver à nouveau dans une telle situation.

Le contrôle de gestion consiste à planifier, analyser et ajuster les activités opérationnelles d'un organisme. Il leur permet d'atteindre leurs objectifs stratégiques de la manière la plus efficiente possible. Le contrôle de gestion nécessite de définir des indicateurs de performance, d'effectuer des comparaisons des résultats réels aux prévisionnels et de mettre en place des mesures correctives si besoins. Il aide les organismes à prendre des décisions stratégiques afin d'optimiser les performances globales.

Nous nous sommes donc demandé comment le contrôle de gestion pourrait améliorer la performance financière du Relais Ménilmontant.

Pour se faire Mr Casanova m'a laissé un mois afin de pouvoir réaliser des recherches sur les outils qui pouvaient être mis en place pour atteindre notre objectif.

Voici comment j'ai organisé mes recherches durant ce mois de veille :

### - **Etat des lieux des moyens que nous avons à disposition :**

Dans un premier temps j'ai cherché à savoir quels étaient les moyens financiers et matériels que l'association possédait pour ce genre de mission. Au sein d'une association les budgets ne dépendent pas de l'association mais des organismes subventionneurs. Il peut donc être difficile de mettre en place des outils de gestion budgétaire car cela représente un coût. Le directeur m'a expliqué que nous n'avions pas de fond pour obtenir un nouvel outil de gestion et qu'il ne souhaitait pas faire de demande de subvention pour cela pour le moment. Il était donc nécessaire de créer des outils avec ce que nous possédions déjà.

### - **Exploration du logiciel de gestion**

Sachant que nous devions créer un outil de gestion avec le logiciel que nous possédions j'ai donc commencé à m'intéresser plus en profondeur aux fonctionnalités et aux données qu'Aiga pouvait proposer. J'ai pris contact avec la plateforme informatique du logiciel afin de me renseigner sur les options que nous avions avec notre contrat.

Malheureusement les outils qui pouvaient être intéressants concernant l'analyse bud-

gétaires étaient payants mais Aiga m'a donné des codes d'accès afin de pouvoir disposer de nombreux tutoriels sur leur plateforme afin de pouvoir mieux maîtriser le logiciel. Cela m'a aidé car j'ai pu accéder à des données clés pour la construction d'un outil de contrôle budgétaire (plan budgétaire partiel, données financières décortiquées par analytique etc).

#### **- Recherches documentaires**

Après avoir pris connaissances des ressources qui étaient à notre disposition j'ai commencé à réaliser des recherches sur les outils de contrôle de gestion qui pouvaient répondre à la problématique rencontrée tout en tenant compte des contraintes matérielles que nous avions.

J'ai réalisé des recherches sur internet, cela m'a également été utile afin de réaliser la première partie de ce mémoire. J'ai recherché des informations dans mes cours de contrôle de gestion afin de comprendre la mise en place et l'intérêt de différents outils. J'ai également regardé des tutoriels sur internet et j'ai demandé des conseils auprès de mes collègues afin de mettre en place des outils adaptés à notre situation et pertinents

#### **- Recherche de formation du personnel**

En ayant examiné le processus de fonctionnement de l'association j'ai réalisé que les coordinateurs occupaient un rôle non négligeable dans la gestion budgétaire de l'association. En effet, ils s'occupent d'organiser les projets et les activités liés à leur secteur et ils gèrent les fonds qui leur sont accordés par le directeur de l'association. Cependant à la suite nombreux échanges avec eux, j'ai compris qu'ils manquaient de formation et d'outils sur lesquels s'appuyer afin d'optimiser leur gestion budgétaire. J'ai donc pensé qu'il pouvait être intéressant de demander une subvention afin de former le personnel car cela améliorerait de façon significative la gestion de l'association.

#### **- Réunion avec le directeur**

Une fois mes recherches effectuées, j'ai demandé à Mr Casanova de faire un point avec lui afin de lui exposer les résultats de mes recherches et d'avoir son avis sur les outils à mettre en place.

Concernant les mesures prises, nous avons décidé de tenter de mettre en place 3 outils liés au contrôle de gestion afin de faciliter la gestion budgétaire de l'association. De plus, Mr Casanova a trouvé l'idée de demander une subvention pour la formation du personnel sur la gestion budgétaire plutôt judicieuse et a fait appel pour cela à l'organisme de La Ville De Paris.

## C. Applications

Nous avons décidé de mettre en place plusieurs outils de manière progressive afin de pouvoir optimiser leur efficacité. En effet, chaque outil devait être conçu, mis en service, testé et remodelé en fonction des besoins et des attentes de l'association. Il était donc plus performant d'attendre qu'un outil soit maîtrisé avant d'en intégrer un autre.

Le choix de mettre plusieurs outils en place rend la tâche et le processus plus lourd et complexe mais cela nous paraissait plus adapté à notre problématique. Il est vrai que nous étions face à une situation alarmante et il était crucial de configurer un outil qui aurait un impact presque immédiat sur la performance financière. Comme il s'agissait de la première fois que nous établissions des outils de contrôle de gestion, nous avons mis toutes les chances de notre côté en instaurant plusieurs outils qui impactaient la gestion budgétaire à différents niveaux.

Voici le déroulé de la mise en place des outils et des mesures prises afin d'améliorer la performance financière de l'association du Relais Ménilmontant :

### - **Création de fiche de caisse pour la gestion budgétaire des coordinateurs**

Le premier outil que nous avons créé est un outil de gestion budgétaire adapté au poste de coordinateur.

**Problématique rencontrée :** Les coordinateurs sont amenés à gérer et à organiser les activités et les projets liés au secteur qu'ils supervisent. Pour se faire, le directeur leur remet de l'argent liquide ou dans le cas de voyage organisés, il leur vire une somme d'argent sur leur compte bancaire afin qu'ils puissent payer directement en carte bancaire. Cela représente leur caisse personnelle. Les coordinateurs nous remettaient mensuellement un tableau Excel reprenant les recettes et les dépenses de leur caisse. Le souci était que chaque caisse était présentée et gérée différemment par les coordinateurs et que nous ne retombions jamais sur les bons soldes de caisse ... Nous avons donc décidé de mettre en place deux fiches de caisses universelles.

**Description et fonctionnement de l'outil : (annexe 1 et 2) :** L'outil a été mis en forme sur Excel. Il comporte 2 feuilles : une feuille qui comprend la matrice de caisse liée aux activités et aux projets quotidiens et une feuille qui comprend la matrice de caisse adaptée aux séjours. Le coordinateur doit indiquer son solde de caisse initial en détaillant sa provenance (solde de caisse antérieur, apport du directeur etc) et sa forme (virement sur compte bancaire, espèce, chèque ANCV etc). Par la suite, il remplit les recettes et les dépenses du mois rattachées à son secteur en précisant leur forme. L'outil vient calculer automatiquement le solde de caisse final en détaillant la nature de l'argent (espèce, CB etc). Nous demandons par précaution que le coordinateur indique le détail de son fond de caisse (nombre de pièces et de billets) afin que

l'outil vérifie que le solde de caisse en espèce corresponde bien au fond de caisse rapporté. Enfin le coordinateur doit mentionner la répartition de son solde de caisse final : garde-t-il cet argent comme fond de caisse pour le mois suivant ? Le remet-il au directeur ou à un autre coordinateur ? etc.

**Objectif de l'outil :** Cet outil nous permet d'avoir un suivi beaucoup plus structuré sur les recettes et les dépenses liés aux différents secteurs. Cela permet d'éviter les écarts de caisse en comptabilité mais également d'assurer une meilleure gestion budgétaire sur les dépenses quotidiennes.

#### - **Demande de subvention de formation**

La seconde mesure prise concerne également le poste de coordinateur et découle de la mise en place du premier outil de gestion.

**Problématique rencontrée :** À la suite des échanges que j'ai pu avoir avec les coordinateurs durant mes recherches mais également au moment d'instaurer les fiches de caisses universelles, nous nous sommes aperçus qu'ils manquaient de formation et de sensibilisation à la gestion budgétaire. En effet, ils ont eu du mal à comprendre l'intérêt de mes recherches et des outils mis en place et ne comprenaient pas la logique du fonctionnement de l'outil.

**Description de la mesure prise :** En conséquence à ce constat, le directeur de l'association a décidé de demander une subvention afin que le responsable des coordinateurs puisse aller suivre une formation de comptabilité et de gestion spécialisée dans la gestion des organismes à but non lucratif. La subvention a été accordée et ce coordinateur a pu commencer la formation en juin 2024.

**Objectif de l'outil :** Cette formation va apporter de nouvelles connaissances à ce coordinateur concernant la gestion financière d'une association à but non lucratif. De ce fait, ce dernier pourra partager ses acquis avec l'ensemble de l'équipe et améliorer les outils de gestion que nous possédons. Nous espérons que cette formation pourra apporter un nouveau dynamisme dans notre façon de gérer les finances de l'association.

#### - **Mise en place d'un suivi budgétaire sectorisé**

Cet outil est sans doute le premier auquel nous avons pensé mais il est celui qui a été le plus compliqué à mettre en place.

**Problématique rencontrée :** Lors de l'établissement du bilan, nous avons remarqué une perte globale de plus de 60 000 euros. En analysant ce résultat, nous nous sommes rendu compte que la perte était causée en grande partie par le secteur de la crèche. Une des principales problématiques de la gestion budgétaire de l'association est le manque de gestion sectorielle. En effet, le budget prévisionnel était calculé de manière globale sans tenir compte des différents secteurs d'activités. De plus, il n'y avait aucun outil de suivi budgétaire qui était utilisé. Nous avons donc décidé pour

l'année 2024 d'essayer d'établir un budget prévisionnel par secteur et de mettre en place un outil de suivi de budget.

**Description et fonctionnement de l'outil (annexe 3, 4 et 5) :** Dans un premier temps, le budget de l'année 2024 étant déjà réalisé, le directeur a dû le reprendre afin de le segmentariser. Pour se faire, nous avons pu sortir des balances reprenant les charges et les produits de l'année 2023 par analytique (secteur). Ces chiffres lui ont permis de répartir le budget en ayant une idée plus précise des besoins de chaque activité. Une fois que le budget a été mis à jour, nous avons pu développer notre outil de suivi. Cet outil a également été réalisé sur Excel. La première feuille reprend mensuellement les dépenses réelles par secteur d'activité et les compare aux charges prévisionnelles qui leurs sont accordées. La seconde feuille fonctionne de la même manière mais pour les produits. Enfin la troisième feuille compare les soldes mensuels (produits réels - charges réelles) avec le solde annuel préétabli (produits prévisionnels - charges prévisionnelles). L'outil nous donne une valeur de comparaison numérique et également une proportion en pourcentage des données. Afin de remplir cet outil, j'édite des balances analytiques par charges et par produits afin d'obtenir les données par secteur. Pour rappel, cet outil ne peut être pertinent qu'en ayant une comptabilité à jour et un analytique pointilleux. Auquel cas les données ne reflèteront pas la réalité et l'analyse sera dérisoire.

**Objectif de l'outil :** L'objectif de cet outil est d'assurer un suivi mensuel strict afin d'appréhender une quelconque difficulté financière. L'outil évalue la performance financière par rapport aux prévisions. L'analyse du tableau permet de nous ajuster et de prendre des décisions stratégiques quant à l'utilisation des ressources financières. Il nous expose un point de vue détaillé sur l'état des finances de l'association. De ce fait, cet outil vise à améliorer la performance financière de l'association en améliorant sa gestion budgétaire.

#### - **Mise en place d'un plan de trésorerie de juin à décembre**

Nous avons décidé de mettre cet outil en place avec le coordinateur qui bénéficie d'une formation de gestion des associations à but non lucratif. En effet, à la suite du début de sa formation le directeur de l'association a souhaité qu'il propose un outil pouvant améliorer la gestion financière de l'entreprise.

Après quelques temps de réflexion nous avons pensé qu'un plan de trésorerie pouvait être un outil pertinent pour le Relais Ménilmontant.

**Problème rencontré :** Comme Mr Casanova l'a évoqué durant notre entretien (annexe 7), l'association rencontre fréquemment des difficultés liées à la trésorerie entre janvier et mars. Effectivement, c'est une période instable financièrement parlant puisque les nouvelles subventions de l'année 2024 ne sont pas encore versées et les soldes des subventions de 2023 ne sont pas tous touchés. Il y a donc un creux de trésorerie en début d'année. En janvier 2024, le directeur de l'association a dû lancer une

alerte à la Ville de Paris pour débloquer une subvention anticipée car le découvert bancaire était trop important et la banque refusait d'accorder une facilité de caisse. Afin d'anticiper au mieux ces difficultés de trésorerie et d'éviter de devoir agir dans l'urgence, nous avons décidé d'établir un plan de trésorerie.

**Description et fonctionnement de l'outil (annexe 6):** Cet outil a d'abord été mis en place sur le logiciel Aiga. En effectuant des recherches sur les plateformes d'Aiga nous avons vu qu'il était possible de paramétrer un plan de trésorerie sur le logiciel comptable et qu'il pouvait par la suite s'éditer automatiquement. Néanmoins, après plusieurs tests nous trouvions que l'outil manquait d'information et nous n'arrivions pas à le paramétrer afin qu'il nous donne des données prévisionnelles. Nous avons donc décidé de le basculer sur Excel le temps de trouver une solution. Le fichier Excel comporte donc une page qui reprend tous les flux de trésorerie (recettes et dépenses) de l'association mois par mois ainsi que les soldes initiaux et finaux.

**Objectif de l'outil :** Le plan de trésorerie permet de gérer les liquidités de l'association afin d'anticiper ses besoins. Cela permet de prévenir les risques financiers (incapacité de paiement) et de prendre des décisions plus adéquates en évaluant la performance financière réelle.

#### **D. Analyse des résultats**

Le processus d'amélioration de la performance financière a débuté dès janvier 2024. Néanmoins, c'est un processus long qui va nécessiter encore plusieurs mois de test avant de réaliser une analyse globale sur les outils qui ont été mis en place et de prendre des décisions concernant leur utilisation sur le long terme.

Cependant nous sommes maintenant en milieu d'année 2024 et s'il est encore trop tôt pour faire une analyse réelle, nous pouvons faire un point sur la situation de l'association et sur l'impact et l'utilité des mesures que nous avons prises.

- **Les fiches de caisses :** Elles ont permis aux coordinateurs d'apprendre à mieux gérer leur budget et à comprendre le fonctionnement des suivis de caisse.

*Amélioration :* Pour le moment nous n'avons plus eu d'écarts de caisse et le budget qui leur est confié est suivi mensuellement sans difficultés.

- **La formation :** La formation du coordinateur va s'étendre sur plusieurs mois mais nous remarquons déjà un plus grand investissement sa part.

*Amélioration :* Il est encore tôt pour cibler les impacts que cette formation aura sur la dynamique des coordinateurs mais le coordinateur concerné par la formation s'engage davantage et propose des actions visant à améliorer la gestion de l'association comme la mise en place du plan de trésorerie.

- **Suivi budgétaire sectorisé** : Cet outil nécessite encore d'être adapté au centre. En effet, bien qu'il soit mis à jour tous les mois, la comptabilité des produits n'est pas à jour tous les mois (car les subventions reçues sont mis en compte d'attente et sont réparties avec le directeur). Il y a donc des améliorations à effectuer au niveau de l'organisation afin d'optimiser l'efficacité de l'outil mis en place. De plus, sur le long terme il pourrait être intéressant de développer cet outil sur le logiciel comptable que nous possédons afin que les mises à jour se fassent automatiquement lors de l'édition de ce tableau.  
*Améliorations* : Néanmoins, nous pouvons noter que le suivi des charges de l'association est beaucoup plus rigoureux grâce à cet outil. Le suivi et l'analyse mensuel sont plus précis et cet outil nous permet d'avoir une vision globale sur l'année de l'évolution du budget. Il cible également les secteurs plus ou moins en difficultés. Cela nous facilite dans la prise de décisions stratégiques visant à assurer une gestion budgétaire stable. Nous sommes convaincus que cet outil sera d'une aide considérable en fin d'année lors de l'analyse du budget et de la réalisation du budget prévisionnel de 2025.
- **Plan de trésorerie** : Cet outil est le dernier à avoir été mis en place mais il a déjà mis en lumière des problématiques à prendre en compte. Cependant, comme la réalisation du suivi de budget nous aimerions pouvoir l'automatiser sur notre logiciel de comptabilité et de gestion afin de rendre cet outil plus efficace.  
*Améliorations* : Le plan de trésorerie nous a permis de réaliser que l'association risquerai de connaître des difficultés de trésorerie considérable à partir du mois de juillet. De ce fait, le directeur a pu anticiper cette phase de « crise » et prendre les dispositions nécessaires pour y faire face.

La mise en place de ces outils permet d'assurer un suivi budgétaire et financier plus efficace. En effet, la gestion et l'analyse mensuelles permettent de prendre des décisions stratégiques pour assurer le bon fonctionnement de l'association. De plus, malgré une situation financière délicate, l'association est avertie des difficultés qu'elle rencontre et de ce fait, elle peut anticiper les événements afin d'assurer sa pérennité. Nous pouvons donc affirmer qu'en perfectionnant la gestion budgétaire de l'association, le contrôle de gestion permet d'améliorer sa performance financière.

## Conclusion

A travers ce mémoire, nous avons pu comprendre l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière des organismes et plus particulièrement des organismes à but non lucratif.

La performance financière est un indicateur clé de la santé financière d'un établissement. Son analyse et son résultat comportent de nombreux enjeux pour le développement et la viabilité de l'organisme.

Le secteur non lucratif fait face à des défis spécifiques dans la gestion financière de leur structure du fait de leur dépendance aux subventions et aux dons. Elles doivent constamment maintenir un équilibre entre la réussite de leur mission sociale et la stabilisation de leur situation financière.

Le contrôle de gestion permet de répondre à ces défis en améliorant les performances des associations à but non lucratif (ABNL). En effet, il permet d'assurer une meilleure gestion des ressources financières grâce à une analyse et un suivi régulier qui leur permet de prendre des décisions stratégiques et de ce fait de renforcer la confiance qui existe entre les organismes financeurs et les associations. Cela leur permet d'assurer leur viabilité à long terme dans un secteur de plus en plus complexe et exigeant.

La mise en place d'outils de contrôle de gestion au sein d'une structure nécessite un investissement de la part des responsables et des salariés afin de maximiser l'efficacité des mesures prises.

Dans le cas de notre étude, nous pouvons dire que la mise en place des outils de contrôle de gestion a permis d'améliorer la performance financière de l'association en impactant le dispositif de gestion budgétaire.

Pour conclure, nous pouvons dire que le contrôle de gestion peut réellement améliorer la performance financière des associations à but non lucratif (ABNL) lorsque les outils utilisés sont adaptés à la structure. Ce dernier impose un cadre global de gestion qui permet aux ABNL d'atteindre leurs objectifs sociaux tout en respectant les contraintes budgétaires imposées par les parties prenantes.

## Bibliographie

- Bled, A. (2021, 17 décembre). *libeo*.
- Facon, P. (2021, 20 septembre). *lecoindesentrepreneurs*.
- Gomez, J. Les 10 principaux indicateurs de performance des organismes sans but lucratif que vous devez commencer à suivre. *zivo.ca*.
- Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2017/2(n°17), 93-103.
- Lenglet R. Définition de la performance financière. *Agicap.fr*
- Montéréal, J. Entre analyses et actions, comment maintenir la performance financière de votre entreprise ? *appvizer*.
- Sion, M. Pratiquer l'analyse financière des associations. *cegos.fr*.
  
- KPI. *proactioninternational*.
- La transparence, la performance et l'utilité sociale. *fiba.org*.
- Les indicateurs pour suivre la santé financière d'une organisation à but non lucratif. *sage.com*.
  
- *BDC.fr*.
- *billwerk.fr*.
- *votre-expert-des-associations.fr*.





Annexe 3 : outil « suivi budgétaire des charges par secteur »

Tableau de suivi budgétaires analytique 2024														
Code analytique	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL	Budget charges 2024
A0202 crèche	35288,2 7%	30843,36 6%	31088,09 6%	28686,49 6%	44506,84 9%	14552,17 3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	184965,15 38%	480604,55
A0301 ALSH	5103,2 9%	2643,21 5%	2247,22 4%	2083,69 4%	3738,54 7%	385 1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	16200,86 28%	57107,52
A0302 réussite éducatrice	2219,73 6%	2231,63 6%	1007,94 3%	1007,62 3%	1512,49 4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	7979,41 22%	36882,49
A0303 CLYR	212 49%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	212 49%	434,46
A0304 jeunesse	50 2%	80,5 3%	73 3%	14,04 1%	0 0%	1140 41%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1357,54 48%	2806,63
A0305 séjours jeunes	1980,72 2%	3238,83 4%	4526,06 5%	4527,79 5%	5556,65 7%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	19830,05 24%	83019,68
A0401 ateliers adultes seniors	4764,89 16%	2243,45 7%	4460,76 15%	3905,67 13%	5362,97 18%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20737,74 69%	30095,13
A0402 familles	360,69 5%	400,8 6%	925,62 13%	162,98 2%	2400,3 33%	465 6%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4715,39 66%	7186,02
A0403 séjours familles	0 0%	0 0%	0 0%	17014,4 45%	206,19 1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	17220,59 45%	37871,16
A0499 accès droits	3459,52 12%	2852,87 10%	3343,46 12%	2827,4 10%	4876,02 17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	17359,27 61%	28286,52
A0501 ASL	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	10893,24
A0502 EPN	4332,97 8%	5609,54 10%	3584,28 6%	3454,22 6%	7951,99 14%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	24933 44%	56154,91
L01 logistique	359,87 1%	125,68 0%	2571,59 6%	2508,18 6%	7059,82 17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	12625,14 30%	42729,66
P01 pilotage	34788,22 13%	19901,78 7%	25921,87 10%	32353,98 12%	26524,41 10%	4138,34 2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	143628,6 54%	267181,29
<b>TOTAL</b>	<b>92920,01 8%</b>	<b>70171,65 6%</b>	<b>79749,89 7%</b>	<b>98546,46 9%</b>	<b>109696,22 10%</b>	<b>20680,51 2%</b>	<b>0 0%</b>	<b>0 0%</b>	<b>0 0%</b>	<b>0 0%</b>	<b>0 0%</b>	<b>0 0%</b>	<b>471764,74 41%</b>	<b>1141253,26</b>

Annexe 4 : outil « suivi budgétaire des produits par secteur »

Tableau de suivi budgétaires analytique 2024														
Code analytique	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL	Budget produits 2024
A0202 crèche	175715,2 40%	7318,71 2%	69440,14 16%	8576,73 2%	9085,39 2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	270136,17 61%	440193,67
A0301 ALSH	0	0	4685,65 16%	1447,95 5%	1	0	0	0	0	0	0	0	6134,6 21%	29363,38
A0302 réussite éducative	100	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	101	25642,23
A0303 CLVR	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	15741,1
A0304 jeunesse	0	13603,1 83%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13603,1 83%	16421,33
A0305 séjours jeunes	0	0	0	0	19492,03 29%	0	0	0	0	0	0	0	19492,03 29%	68308,85
A0401 ateliers adultes seniors	0	0	0	196 7%	0	0	0	0	0	0	0	0	204	2809,39
A0402 familles	0	16	558 2%	1903 6%	12704 43%	0	0	0	0	0	0	0	15181 51%	29806,6
A0403 séjours familles	0	0	0	4270 10%	0	0	0	0	0	0	0	0	4270	10000
A0499 accès droits	1879,64 10%	2046,3 11%	1879,64 10%	1002,48 5%	65	0	0	0	0	0	0	0	6873,06 37%	18782,37
A0501 ASL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	313,38
A0502 EPN	14000 47%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14000	29860,47
L01 logistique	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3679,59
P01 pilotage	0,43	1,51	184692,75 41%	0,75	1,87	0	0	0	0	0	0	0	184697,01 41%	453276,7
TOTAL	191699,97 17%	22985,62 2%	261264,48 23%	17396,91 2%	41350,29 4%	0	0	0	0	0	0	0	534696,97 47%	1 144 199,06 €

## Annexe 5 : outil « suivi budgétaire général par secteur »

Tableau de suivi budgétaires analytique 2024														
Code analytique	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL	Budget 2024
A0202 crèche	140427	-23524,65	38352,05	-20109,76	-35421,45	-14552,17	0	0	0	0	0	0	85171,02	-40410,88
A0301 ALSH	-5103,2	-2643,21	2438,43	-635,74	-3737,54	-385	0	0	0	0	0	0	-10066,26	-27744,14
A0302 réussite éducative	-2119,73	-2231,63	-1007,94	-1007,62	-1511,49	0	0	0	0	0	0	0	-7878,41	-11240,26
A0303 CLVR	-207	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-207	15306,64
A0304 jeunesse	-50	13522,6	-73	-14,04	0	-1140	0	0	0	0	0	0	12245,56	13614,7
A0305 séjours jeunes	-1980,72	-3238,83	-4526,06	-4527,79	13935,38	0	0	0	0	0	0	0	-338,02	-14710,83
A0401 ateliers adultes seniors	-4764,89	-2243,45	-4452,76	-3709,67	-5362,97	0	0	0	0	0	0	0	-20533,74	-27285,74
A0402 familles	-360,69	-384,8	-367,62	1740,02	10303,7	-465	0	0	0	0	0	0	10465,61	22620,58
A0403 séjours familles	0	0	0	-12744,4	-206,19	0	0	0	0	0	0	0	-12950,59	-27871,16
A0499 accès droits	-1579,88	-806,57	-1463,82	-1824,92	-4811,02	0	0	0	0	0	0	0	-10486,21	-9504,15
A0501 ASL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-10579,86
A0502 EPN	9667,03	-5609,54	-3584,28	-3454,22	-7951,99	0	0	0	0	0	0	0	-10933	-26294,44
L01 logistique	-359,87	-125,68	-2571,59	-2508,18	-7059,82	0	0	0	0	0	0	0	-12625,14	-39050,07
P01 pilotage	-34788,09	-19900,27	158770,88	-32353,23	-26522,54	-4138,34	0	0	0	0	0	0	41068,41	186095,31
<b>TOTAL</b>	<b>98779,96</b>	<b>-47186,03</b>	<b>181514,29</b>	<b>-81149,55</b>	<b>-68345,83</b>	<b>-20680,51</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>62932,23</b>	<b>2945,7</b>

## Annexe 6 : outil « Plan de trésorerie »

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Solde début de période des comptes courants	77101,32	148061,01	245242,64	366117,55	266519,51	184700,45	73365,22	-97626,77	-174768,73	-246208,36	-328909,12	-1356708,7
Encaissements/ Recettes												
Participation des usagers	4273,37		10768,95	6053,88	6799,73							
Subventions			324									
Autres encaissements	229942,2	170865,9	265009,91	45242,27	2156,1							
Total des encaissements	234215,57	170865,9	276102,86	51296,15	8955,83	0	0	0	0	0	0	0
Décaissements												
Impôts et Taxes	861	824	824	845	475							
Salaires et Traitements	32388,08	31568,08	32388,64	31867,63	45002,43	35086,51	36085,97	42156,62	32014,64	30714,12	30172,96	31567,25
Charges sociales	20523,61	28279,58	27412,52	22398,62	20850,95	29285,53	23102,81	26679,71	25708,86	19669,71	19893,13	22714,87
Charges financières	124	67,93	67,93	142,64	322,93	69,14	138,74	142,43	68,93	197,19	69,94	69,15
Autres décaissements	109359,19	12944,68	94534,86	95640,3	24123,58	46894,05	111664,47	8163,2	13647,2	32119,74	977663,55	14222,61
Total décaissements	163255,88	73684,27	155227,95	150894,19	90774,89	111335,23	170991,99	77141,96	71439,63	82700,76	1027799,58	68573,88
Solides fin de période	148061,01	245242,64	366117,55	266519,51	184700,45	73365,22	-97626,77	-174768,73	-246208,36	-328909,12	-1356708,7	-1425282,58

## Annexe 7 : Entretien

### Entretien avec Monsieur Casanova, *Directeur de l'association du Relais Ménilmontant*

**Angèle :** Quelle est la structure organisationnelle de votre association, et comment les responsabilités sont-elles réparties au sein de l'équipe ?

**Mr Casanova :** Il y a un conseil d'administration qui est élu pour 3 ans, il est composé de 12 administrateurs donc il y a 10 adhérents et 2 salariés. Les salariés ne votent pas au conseil mais ils sont là à titre consultatif. Les prises de décisions reviennent quand même au directeur et au président.

**A :** Quelle est la différence entre le rôle du président et le vôtre ?

**Mr C :** Le président à la responsabilité légale de la structure mais dans notre cas le président me délègue les tâches qui lui sont confiées.

**A :** Quels sont les défis auxquels votre association est confrontée, et quelles stratégies avez-vous mises en place pour les surmonter ?

**Mr C :** La fin d'année est une période difficile car les soldes des subventions ne sont pas touchés et les nouvelles subventions sont touchées début mars. Cette année en janvier 2024 nous avons eu un gros découvert à la BNP et j'ai cru que le prélèvement des salaires allait être rejeté. J'ai donc lancé l'alerte à la ville de Paris pour avoir un versement de subvention en avance. Ce n'est pas la première année que ça nous arrive et en général les subventionneurs ne refusent pas l'avance de subvention mais ça montre quand même un problème de gestion du budget ...

**A :** Comment votre association collabore-t-elle avec d'autres organisations, partenaires, ou institutions pour atteindre ses objectifs ?

**Mr C :** Le Relais fait partie de la Fédération Départementale des Centres Sociaux de Paris et je suis administrateur de la fédération. On tente de développer l'ensemble des centres sociaux mais les budgets sont complètement indépendants à chacun des centres. Les subventions peuvent être prêter mais pas

recéder aux autres centres. Il peut y avoir des échanges de conseils, de contacts entre les centres mais chaque centre reste indépendant.

**A :** Comment votre association collecte-t-elle des fonds pour soutenir ses activités, et quelles sont les principales sources de financement ?

**Mr C :** On a deux financeurs principaux : la CAF et la Ville de Paris.

La CAF finance plusieurs choses, les prestations pour le centre et la crèche en fonction de l'activité.

On a également des subventions spécifiques de l'Etat pour financer des postes et des chèques ANCV qui sont donnés par la fédération.

Sur chaque projet on fait une demande de financement et après on dépose un bilan attestant la dépense de la somme sinon ils peuvent demander un remboursement.

**A :** Pouvez-vous expliquer en quoi consiste le contrôle de gestion dans le contexte de votre association ?

**Mr C :** Il est important de vérifier qu'on ne dépasse pas plus que ce qu'il nous est accordé et il n'y a pas d'outils pour gérer ça donc on aimerait en mettre un en place. Il y a une enveloppe globale et on la répartit sur différents secteurs. Il y a une amélioration à faire pour vraiment respecter un budget par secteurs.

**A :** Quels outils et technologies utilisez-vous pour faciliter le processus de contrôle de gestion au sein de votre association ?

**Mr C :** On met en place un budget prévisionnel global sur Excel mais on aimerait réussir à exploiter le logiciel Aiga.

**A :** A quelle période on prépare les budgets et à quelle date on commence les demandes ? Les subventions globales sont demandées une seule fois par an ou on peut redemander au cours de l'année ?

**Mr C :** Cela va dépendre des organismes, en général cela se fait entre octobre et janvier et selon les projets nous pouvons faire les demandes au cours de l'année.