

# Rapport d'analyse financière



## Table des matières

1. SYNTHÈSE DES FORCES ET FAIBLESSES.....	2
a. FORCES de l'association en 2020.....	2
b. FAIBLESSES de l'association en 2020.....	2
2. CHIFFRE D'AFFAIRES.....	3
3. MASSE SALARIALE ET AUTRES CHARGES.....	3
4. RÉSULTAT NET.....	5
DIAGNOSTIC DE L'ASSOCIATION.....	5
FONDS DE ROULEMENT/BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT.....	7
POINT DE TRÉSORERIE 2020 :.....	8

# 1. SYNTHÈSE DES FORCES ET FAIBLESSES

## a. FORCES de l'association en 2020

- Forte augmentation des disponibilités et de la trésorerie
- Charges inférieures aux Produits qui donnent lieu à un bénéfice de 45 552, 22 €
- Marge sur coûts directs<sup>1</sup> en nette augmentation
- Résultat d'exploitation en nette augmentation
- Capacité d'autofinancement en nette augmentation

## b. FAIBLESSES de l'association en 2020

- Charges du personnel à surveiller (attention années précédentes)
- Montant des dettes en augmentation et assez important (=94 742,61)
- EBE<sup>2</sup> Négatif (en baisse par rapport à l'année 2019)
- BFR<sup>3</sup> en augmentation

### **Commentaire :**

L'analyse financière de l'association porte sur l'exercice comptable 2020 mais elle peut rappeler certaines situations rencontrées durant les années précédentes (2017, 2018, 2019).

L'association fait preuve d'une bonne gestion de ses ressources et de décisions marquantes, impliquant ainsi la croissance de plusieurs indicateurs (trésorerie, disponibilités, produits) et la diminution de certaines charges notamment les charges sociales. Il faut toutefois surveiller les charges de personnel et la croissance du BFR.

Concernant les dettes, elles sont de quatre ordres :

- dettes dues aux autres antennes du réseau qui nous sont venues en aide en 2018. Nous sommes en mesure de les rembourser cette année : 32997€
- dette concernant un achat de tablettes, qui doivent être remboursées progressivement : 6462€
- dettes fiscales et sociales principalement dues au décalage des paiements de fin d'année : 12572€ (dont l'essentiel est résolu au mois de janvier) ;
- produits constatés d'avance : ce sont des actions qui n'ont pu être réalisées entièrement en 2020 et qui doivent l'être en 2021 : 42429€

---

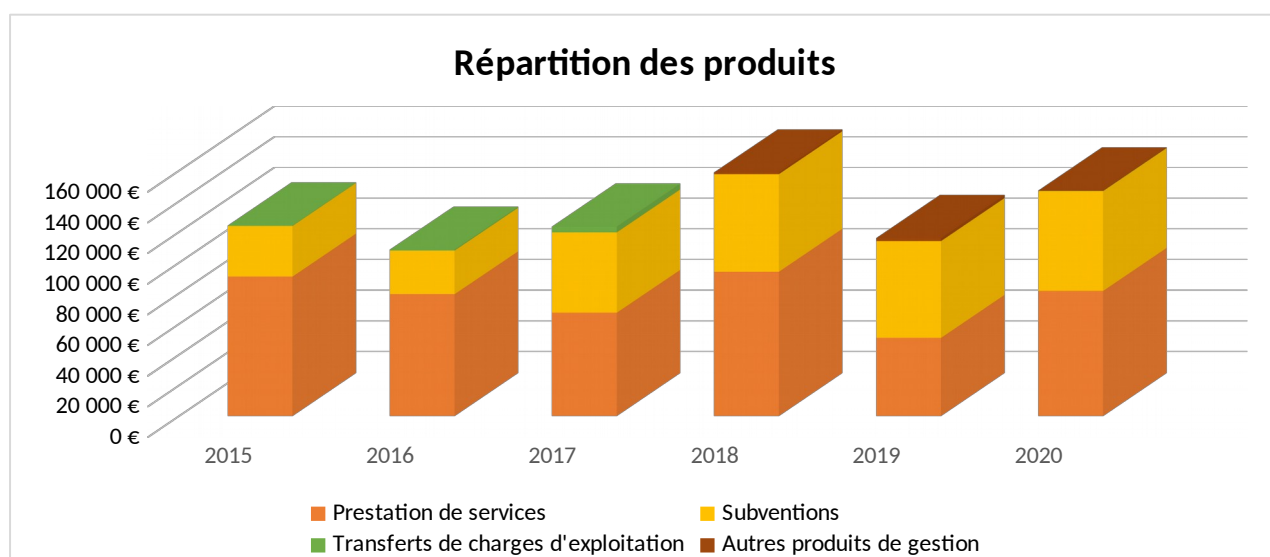
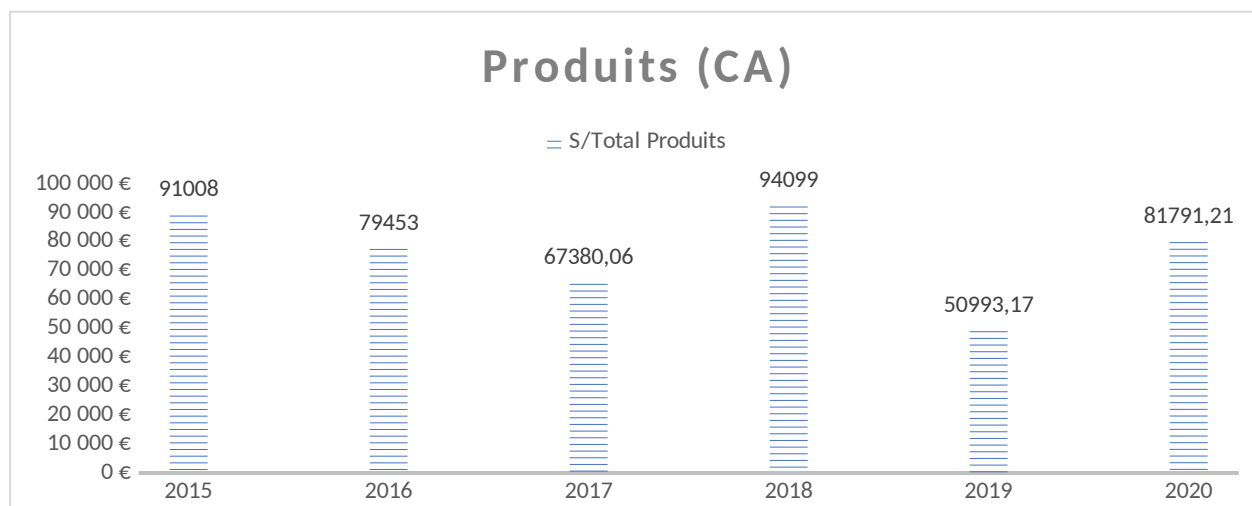
1 MÉTHODE DE CALCUL DE COÛTS PARTIELS REPOSANT SUR LA DISTINCTION ENTRE LES CHARGES DIRECTES ET LES CHARGES INDIRECTES.

2 L'EBE CORRESPOND À LA RESSOURCE D'EXPLOITATION DÉGAGÉE AU COURS D'UNE PÉRIODE PAR L'ACTIVITÉ PRINCIPALE DE L'ENTREPRISE.

3 REPRÉSENTE LE MONTANT QU'UNE ENTREPRISE DOIT FINANCER AFIN DE COUVRIR LE BESOIN RÉSULTANT DES DÉCALAGES DES FLUX DE TRÉSORERIE CORRESPONDANT AUX DÉCAISSEMENTS (DÉPENSES) ET AUX ENCAISSEMENTS (RECETTES) LIÉS À SON ACTIVITÉ.

## 2. Chiffre d'Affaires

DEFINITION : Le chiffre d'affaires (C.A.) n'est pas un indicateur de performance. Il indique seulement la valeur d'argent rentrée par l'association grâce à la vente de marchandises, vente de biens et/ou la prestation de services.



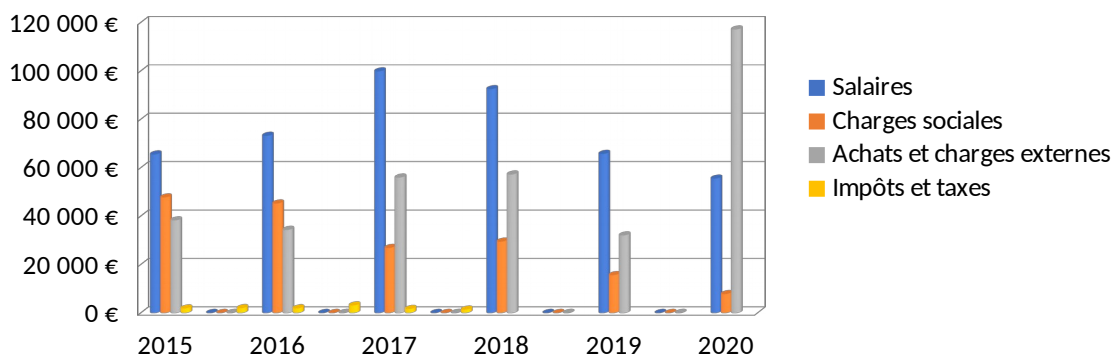
Graphique réalisé par AMC [contact@arnaud-morin.com](mailto:contact@arnaud-morin.com)

Le total des produits réalisés par l'association durant l'année comptable 2020 s'élève à 81 791,21€ contre 50 993 € en 2019 soit une évolution de 60,4%. On peut remarquer à travers le graphique que les produits réalisés en 2019 sont les moins importants depuis l'année 2015, toutefois, l'année 2020 représente le montant le plus important.

## 3. Masse salariale et autres charges

DEFINITION : Les frais de personnel représentent le coût de la rémunération de tous les membres de l'association y compris salariés, vacataires, services civiques et stagiaires. Le taux Charges du personnel/total des charges est un indicateur permettant de définir la part occupée par la masse salariale sur la totalité des charges.

## Evolution des charges

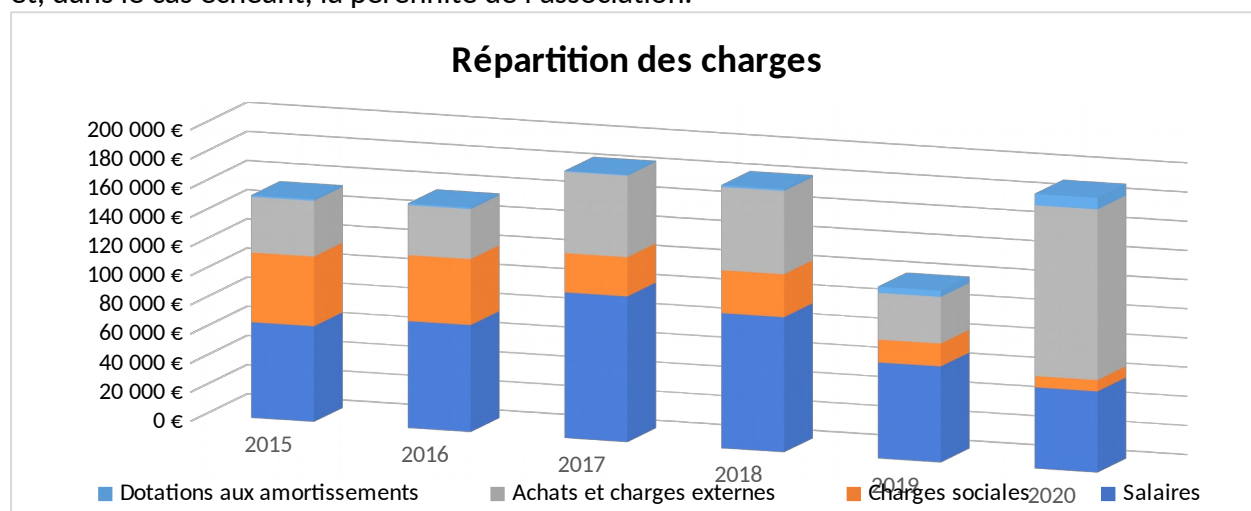


Graphique réalisé par AMC contact@arnaud-morin.com

D'une vue générale, nous pouvons remarquer que les charges du personnel ont notablement baissé au cours des années. D'une vue plus détaillée, nous remarquons que de 2015 à 2019, le montant dédié à la masse salariale de l'association était la charge la plus importante. En 2020, le montant de la masse salariale occupe environ 30% de la totalité des charges contrairement aux 60% en 2018 (plus de la moitié).

Cette année 2020 est exceptionnelle à un titre surtout : la présence dans nos comptes d'un mécénat de compétences, d'une valeur de 91000€ (poste à mi-temps sur deux ans). Ce poste apparaît notamment dans les « charges externes et achats » et aussi dans les produits. Il est important de le noter car le niveau de rémunération de ce poste, équivalent à celui d'un cadre supérieur dans le privé en fin de carrière, est hors de proportion avec le reste de nos chiffres. Cela n'implique aucun mouvement d'argent, mais le mécène (Orange) en fait don à l'association, et cela impacte notre volume.

La réduction des frais de personnel est un facteur positif pour l'amélioration de la croissance et, dans le cas échéant, la pérennité de l'association.

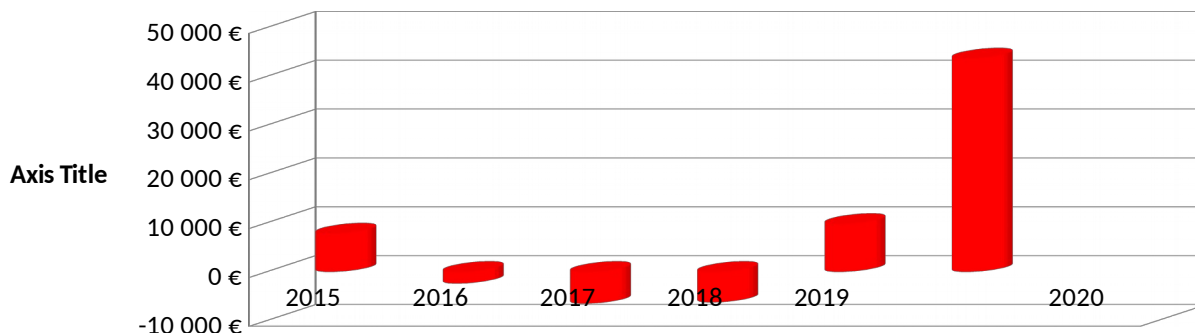


Graphique réalisé par AMC contact@arnaud-morin.co

## 4. Résultat Net

DEFINITION : Le résultat permet d'évaluer l'association, notamment par l'intermédiaire des rentabilités. Il est égal à la différence entre charges et produits. Ce résultat détermine si l'association réalise un bénéfice (valeur positive) ou une perte (valeur négative).

### Résultat Net



Graphique réalisé par AMC contact@arnaud-morin.com

Le résultat net de l'association s'élève à 43 690,46 € en 2020, 9 813 € en 2019, - 6 243 en 2018, -6 493 en 2017, -2 371 en 2016 et 7 842 en 2015.

Nous remarquons une baisse du résultat à partir de 2016 jusqu'à en 2018. Ces montants négatifs se sont produits suite à des charges de personnels beaucoup trop élevées pour l'association qui, malheureusement, ont failli arrêter l'activité de l'association.

Suite aux décisions prises face à cette période difficile, l'association a pu voir son résultat augmenter et passer au vert avec un montant de 9 813 (+257,184 %) en 2019.

Une augmentation remarquable et très positive de 345,226 % en 2020.

## Diagnostic de l'association

### - Analyse de la rentabilité

Est-ce que les objectifs fixés en début d'année 2020 ont été atteints ?

Au début de l'année 2020, l'objectif fixé principal, sur le plan financier, était de parvenir à rembourser les dettes restantes, principalement dues aux membres du réseau national, et de doter l'association d'un fond de roulement qui la mette à l'abri d'une cessation de paiement en cas de crise.

Il était corrélativement de ne pas faire remonter les charges, notamment celles liées aux dépenses de personnel.

Ces objectifs ont été atteints puisque l'association est en mesure de rembourser l'ensemble de ses dettes si elle le décide, et dispose encore d'une petite réserve.

## **- Analyse de la stratégie financière de l'association**

1/ L'année 2020 prend la suite de la précédente avec d'importantes tendances pluriannuelles :

- une baisse des charges initiée en 2018,
- des programmes volumineux et stables : Watty à l'école, Promeneurs du Net, Respirations
- des programmes ou des aides qui financent du fonctionnement : Fonjep (aides d'État sur deux postes) et Tremplin Asso (aides pour le développement sur Le Puy et St Etienne).

Deux éléments doivent attirer notre attention dans l'avenir proche :

- ces programmes s'achèvent ou doivent être renouvelés au cours ou en fin d'année 2021. Certains viennent du Réseau national, qui a de bons résultats pour organiser des actions d'envergure. Il est important de participer à ses travaux.
- au sortir de la crise de 2018, nous avons beaucoup promis, et avons fait preuve de beaucoup de dynamisme : maintenant, il faut tenir ces promesses ! Nous pensons particulièrement au fait que nous sommes à l'orée de questions d'investissement importantes : loyers (participation à l'Estran?) et surtout postes (fablab, médiation numérique, voire d'autres fonctions rendues nécessaires par un développement régional qui risque de dépasser nos forces – par exemple, communication, gestion/compta).

2/ L'année a été particulière avec une situation sanitaire qui a eu deux effets sur les comptes :

- des aides d'Etat au titre de l'activité partielle, sollicitées à l'occasion des deux confinements, qui se sont portées sur deux postes permanents et quelques postes vacataires.
- une baisse des charges car, beaucoup d'actions ayant dû être annulées ou reportées, des contrats n'ont pas été établis au même niveau qu'une année normale.

Nous considérons que le souhait sociétal de voir les acteurs économiques sortir de la crise en bonne santé a été réalisé dans notre cas, puisque nous sommes en mesure de reprendre une activité normale dès que les conditions se présenteront, lorsque la crise sanitaire sera moins pressante.

Néanmoins, ces éléments financiers ne doivent pas dissimuler l'effort très important qui a dû être produit par l'équipe, car dans ces conditions particulières, nous avons eu beaucoup de mal à mobiliser de nouveaux membres. L'association reste fragile de ce fait (ses capacités à répondre à la demande), car son modèle repose sur le principe de l'accompagnement pédagogique d'animateurs, et non sur la vente de prestations pour financer des postes permanents.

3/ L'association a aussi bénéficié de beaucoup d'énergie bénévole :

De la part de ses membres d'abord, dans leurs fonctions d'administrateurs qui ont géré avec soin son fonctionnement, et participé aussi à l'accueil des nouveaux animateurs, voire ont animé directement ;

De part le fait que nous nous sommes positionnés un peu plus en structure d'accompagnement des projets des personnes, et que nous avons orienté nos efforts vers l'encadrement de nombreux bénévoles : stagiaires, volontaires ; nous avons pu tenir beaucoup d'actions grâce à l'énergie ainsi suscitée, même si les permanents, et

particulièrement la coordinatrice d'activités (mais aussi l'animateur Watty/Vichy), a souvent elle-même assuré les animations.

Enfin, nous avons bénéficié de la présence d'un mécénat de compétences Orange (mi-temps sur 2 ans), arrivé la veille du premier confinement, qui a su intervenir sur de nombreux plans (accompagnement, animation, logistique).

En synthèse, nous devons prendre en compte le fait que cette bonne année 2020 sur le plan financier a un caractère en partie exceptionnel, et conduit aussi à des interrogations sur notre croissance : quelle taille et quel volume voulons-nous ? Que pouvons-nous tenir sans changer ? Et si nous devons changer des éléments de notre modèle, lesquels et comment les piloter ? Ce sont des questions nettement plus heureuses que celles des deux années précédents !

## Fonds de roulement/Besoins en Fonds de Roulement

Définitions : Le fonds de roulement correspond à l'ensemble des ressources mises à disposition de l'entreprise pour une durée assez longue par ses associés, des organismes de financement, des investisseurs, etc., et qui sont destinés à financer, dans un premier temps, des investissements en bien durables.

Nos calculs donnent cet ordre de grandeur :

+	78571	capitaux propres
+	0	capitaux empruntés
-	8813	actif immobilisé
=	69758	fonds de roulement

## Point de trésorerie 2020 :

L'année comptable 2020 de l'association les Petits Débrouillards **commence** par un faible montant de 31.154,80 € au 01/01/2020 et **se termine** merveilleusement avec 109.818,14 € au 31/12/2020.

### Vue générale des données de trésorerie :

On remarque au cours des 12 mois que **les encaissements sont nettement inférieurs aux charges** ce qui explique les variations négatives.

Au total, nous avons :

- 191.015,40 € d'entrées d'argent
- 112.352,06 € de sorties d'argent

### Les encaissements :

**Deux sont les montants à retenir** pour cette année 2020 qui a été très positive :

Le montant des subventions annuelles avec un total de 71 239,40 € et les prestations de services réalisées d'un montant de 90 384,45 €.

### Les décaissements :

Côté charges, durant l'année 2020, l'association a fait face à un montant de 97 702,67 € pour les charges de personnel (salaires, frais, indemnités, charges sociales, impôts...).

Cette somme est la plus importante et constitue 86,96 % des charges totales durant cette année.

**Quelques graphiques en annexe résumant les soldes de trésorerie et les entrées et sorties d'argent depuis le compte bancaire.**

