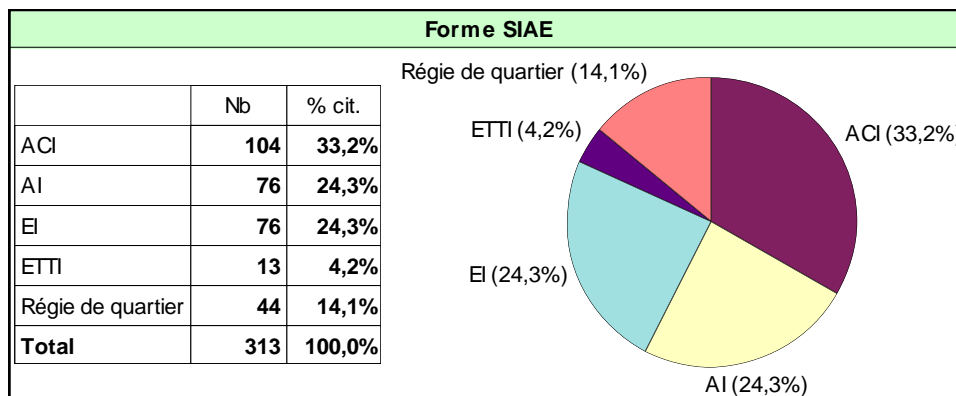


## Analyse des documents financiers (comptes de résultat et bilans) des structures de l'IAE, d'après l'outil d'autodiagnostic

L'objectif de cette analyse est d'observer et de porter un avis sur le modèle économique et la structuration financière des SIAE, d'après les données saisies dans l'outil d'autodiagnostic. L'outil d'autodiagnostic a permis la consolidation des données financières de 313 SIAE, réparties sur l'ensemble du territoire.



Pour que l'analyse soit pertinente il serait intéressant de poursuivre ce travail l'année prochaine avec les documents financiers de 2010, afin de voir si les évolutions constatées sont durables.

### 1. L'échantillon et les limites de l'analyse

#### L'échantillon

Concernant les documents financiers

L'échantillon est composé de 313 SIAE qui nous ont transmis leur comptabilité de 2006 à 2009 :

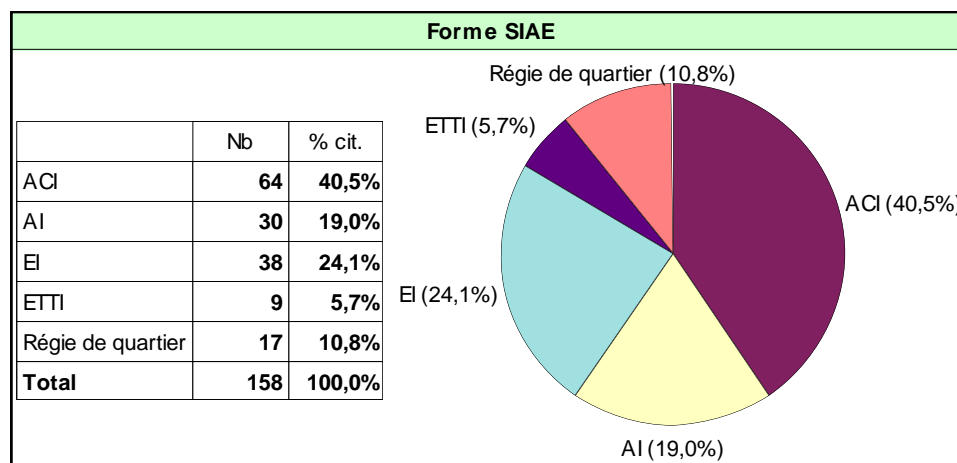
	Bilan	Compte de résultat
<b>Année 2006</b>	164	164
<b>Année 2007</b>	290	290
<b>Année 2008</b>	308	308
<b>Année 2009</b>	173	173

Les années 2004 et 2005 ne sont pas significatives, avec respectivement 27 et 71 SIAE, et ont donc été écartées de cette enquête.

Une des SIAE de l'échantillon est d'une taille très importante comparée aux autres. Pour ne pas fausser l'analyse, cette SIAE a été sortie de l'échantillon.

Pour permettre une comparaison dans le temps, l'analyse sera réalisée sur la base des SIAE, qui nous ont transmis leurs documents financiers **sur les trois derniers exercices (de 2007 à 2009), soit 158 SIAE.**

Ce sous-échantillon se présente de la façon suivante :



#### Concernant les autres caractéristiques (d'après l'ensemble de l'échantillon)

Près d'un tiers des SIAE de l'échantillon ont plus de 20 ans, mais moins de 30 ans. Seulement 14 % des SIAE sont de jeunes structures, avec moins de 5 ans d'ancienneté (d'après les réponses de 243 SIAE).

Les régions les plus représentées sont : Midi-Pyrénées (14 %), Pays de Loire (14 %), Aquitaine (11 %), Poitou-Charentes (10 %), viennent ensuite Rhône-Alpes et Ile-de-France (avec respectivement 7 et 6 %).

Peu d'éléments exploitables sur l'activité principale des SIAE de l'échantillon : 26 % seraient des structures avec plusieurs activités, 26 % auraient une activité différente de celles contenues dans la liste proposée. Notons cependant que 10 % ont une activité d'espace vert, 8 % de service à la personne, 6 % d'enlèvement et de recyclage de déchets, 6 % d'agriculture et de maraîchage.

Les données saisies pour indiquer le nombre de personnes en insertion ne sont pas homogènes (saisies en nombre de salariés, nombre ETP, pour l'ensemble des salariés, ou uniquement pour ceux en insertion), et cette information n'a pas toujours été renseignée.

#### **Les limites de l'analyse**

L'échantillon reste réduit par rapport au nombre total de SIAE en France. Les données de cette analyse seront donc à prendre avec toutes les précautions d'usage.

- ⇒ Les régies de quartier sont très bien représentées dans l'échantillon. Les ACI sont les moins bien représentées. Les GEIQ n'ont pas fait partie de la démarche.

Retenons également qu'il ne s'agit que d'une simple analyse basée sur les documents financiers et qui n'est donc pas liée à l'analyse des différents métiers des SIAE. Or ces différents métiers peuvent interférer sur le modèle économique des SIAE.

## 2. Le modèle économique : Analyse des comptes de résultat

### 2.1 Les produits d'exploitation

#### Evolution des produits d'exploitation

Sur les trois derniers exercices (soit pour 158 SIAE), le montant moyen des produits d'exploitation est de 736 k€ en 2009 contre 696 pour 2007. Les produits d'exploitation toutes structures confondues sont donc en nette augmentation, les SIAE ont vu leurs produits d'exploitation augmenter en moyenne de 9,7 % entre 2007 et 2008 (la médiane étant autour de 2,9 %, certaines SIAE ont donc connu de très fortes augmentations). Le nombre de structures avec un budget inférieur à 200 k€ se réduit passant de 17 SIAE à 8, entre 2008 et 2009.

Total des produits d'exploitation (en K€)						
	2007		2008		2009	
<b>Moyenne</b>	<b>696</b>		<b>727</b>		<b>736</b>	
Médiane	518		536		563	
Minimum	38		91		126	
Maximum	7 172		7 032		6 428	
	<b>Nb</b>	<b>% cit.</b>	<b>Nb</b>	<b>% cit.</b>	<b>Nb</b>	<b>% cit.</b>
Moins de 200	17	10,80%	10	6,30%	8	5,10%
De 200 à 349	30	19,00%	33	20,90%	31	19,60%
De 350 à 449	20	12,70%	20	12,70%	19	12,00%
De 450 à 599	25	15,80%	27	17,10%	26	16,50%
De 600 à 799	29	18,40%	25	15,80%	32	20,30%
De 800 à 1 099	16	10,10%	19	12,00%	18	11,40%
De 1 100 et plus	21	13,30%	24	15,20%	24	15,20%
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>100,00%</b>	<b>158</b>	<b>100,00%</b>	<b>158</b>	<b>100,00%</b>

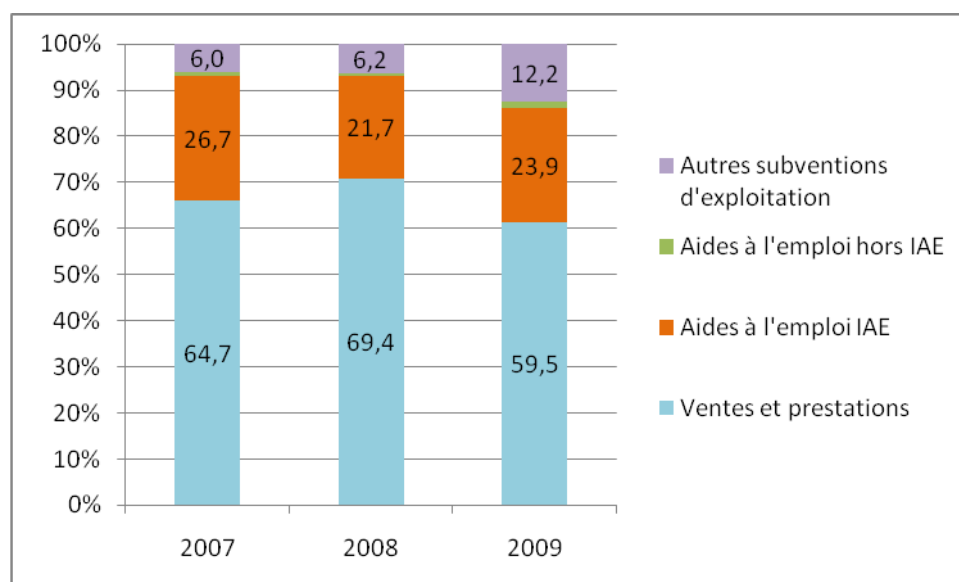
Quelques points à noter sur la variation des produits d'exploitation :

- La variation des produits d'exploitation est plus forte entre 2007 et 2008, qu'entre 2008 et 2009 (augmentation moyenne : 11,62 % entre 2007 et 2008 et de 6 % entre 2008 et 2009).
- Malgré cette bonne moyenne, 35 % de l'échantillon enregistrait une baisse de ses produits d'exploitation entre 2007 et 2008, et 43 % entre 2008 et 2009 (dont 18 % avec une variation négative supérieure à 10 %).
- Entre 2008 et 2009, plus de 50 % des EI et des AI enregistraient une baisse de leur produits d'exploitation, ainsi que la quasi-totalité des ETTI.
- Ce sont les SIAE les plus récentes (moins de 5 ans) qui connaissent les baisses les plus faibles (73 % de ces structures connaissent une hausse de leurs produits d'exploitation). Près de la moitié du reste de l'échantillon connaît une baisse de ses produits d'exploitation.
- Enfin 10 % des SIAE enregistrait une augmentation de leurs produits d'exploitation supérieure à 30 %. Rappelons à ce sujet que les phases d'évolution rapide à la hausse comme à la baisse sont des facteurs de risques importants pour les structures.
- L'évolution du CA entre 2007 et 2008 est plus importante que celle des aides aux postes conventionnés IAE (16 % contre 13 % en moyenne). L'évolution est moins forte entre 2008 et 2009 : 10,5 % pour le CA et 9 % pour les aides aux postes IAE. (Voir l'annexe pour le détail par type de SIAE)

## La composition des produits d'exploitation (avec l'échantillon sur les trois exercices, soit 158 SIAE)

Les recettes de l'activité économique et les aides aux postes liées au conventionnement IAE sont les deux postes les plus importants (avec un total de 91 % en 2007 à 83 % en 2009).

Répartition moyenne des produits d'exploitation de 2007 à 2009



Il y a bien sûr de fortes disparités dans la composition des produits d'exploitation d'une structure à l'autre, notamment suivant le type de SIAE.

### 2.2 Les charges d'exploitation

Sur les trois derniers exercices (soit pour 158 SIAE), le montant moyen des charges d'exploitation est de 741 en 2009 contre 682 pour 2007. Les charges d'exploitation sont donc en nette augmentation, avec une très forte augmentation en moyenne entre 2007 et 2008 (médiane : 6 %, moyenne 16 %).

La masse salariale est la principale charge d'exploitation. En 2009 elle représente, en moyenne, 75 % du montant total des charges d'exploitation. Ce sont les EI qui ont la part de la masse salariale la plus faible par rapport au total des charges d'exploitation.

Si l'on ne retient sur les trois derniers exercices que les structures ayant indiqués la part de la masse salariale correspondant aux postes de l'insertion (soit pour 123 SIAE), la masse salariale pour les postes d'insertion représente 38 % du total des charges d'exploitation, soit 51 % de la masse salariale totale.

En 2009, les aides à l'emploi mobilisées pour couvrir partiellement cette charge représente 63 % en moyenne. Les données saisies ne sont a priori pas homogènes.

⇒ Se reporter à l'annexe pour le détail par type de SIAE

### 2.3 Le résultat d'exploitation : indicateur de viabilité du modèle économique

Sur les trois derniers exercices (soit pour 158 SIAE), le résultat d'exploitation se détériore.

<b>Résultat d'exploitation (en k€)</b>			
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Moyenne</b>	<b>13,72</b>	<b>0,61</b>	<b>-5,48</b>
Médiane	5,97	-2,67	-4,84

Avec une rentabilité d'exploitation<sup>1</sup> négative, le modèle économique des SIAE est très fragile.

<b>Rentabilité d'exploitation</b>						
	<b>2007</b>		<b>2008</b>		<b>2009</b>	
<b>Moyenne</b>	<b>1,23</b>		<b>-1,08</b>		<b>-1,75</b>	
Médiane	1,24		-0,50		-1,17	
Minimum	-26,46		-27,25		-20,51	
Maximum	52,81		11,95		12,01	
	<b>Nb</b>	<b>% cit.</b>	<b>Nb</b>	<b>% cit.</b>	<b>Nb</b>	<b>% cit.</b>
Moins de -6,00	20	12,7%	20	12,7%	26	16,5%
De -6,00 à -3,00	16	10,1%	23	14,6%	26	16,5%
De -3,00 à 0,00	24	15,2%	43	27,2%	46	29,1%
De 0,00 à 3,00	39	24,7%	40	25,3%	30	19,0%
De 3,00 à 6,00	33	20,9%	18	11,4%	19	12,0%
6,00 et plus	26	16,5%	14	8,9%	11	7,0%
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>100,00%</b>	<b>158</b>	<b>100,00%</b>	<b>158</b>	<b>100,00%</b>

Pour les SIAE, la rentabilité d'exploitation est assez variable d'une année à l'autre. Près de 85 % de cet échantillon présente une rentabilité négative sur au moins deux des trois exercices, dont 17 % sur les trois derniers exercices.

- ⇒ 67 % de l'échantillon connaît une dégradation de sa rentabilité entre 2007 et 2009.
- ⇒ Se reporter à l'annexe pour le détail de la rentabilité d'exploitation par type de SIAE.

<sup>1</sup> La rentabilité d'exploitation se calcule de la façon suivante : résultat d'exploitation / produits d'exploitation x 100.

## 2.4 Le résultat financier (échantillon sur les trois exercices, soit 158 SIAE)

Le résultat est en moyenne proche de 0 et assez stable entre 2007 et 2009 (passant de 0,31 à -0,06). Les résultats financiers sont compris entre - 22,1 et 20,8. Plus de 40 % des SIAE ont un résultat financier négatif en 2009.

- ⇒ Il manque des informations sur les charges ou produits financiers qui permettraient de savoir si les SIAE utilisent les possibilités de placement et de découverts proposées par leurs banques.
- ⇒ Se reporter à l'annexe pour le détail du résultat financier par type de SIAE. Les EI ont, en moyenne, des résultats financiers négatifs sur les 3 exercices (du fait d'une faiblesse du FR).

## 2.5 Le résultat net

Malgré un résultat d'exploitation qui se détériore entre 2007 et 2009, et un résultat financier limité, le résultat net est en moyenne supérieur au résultat d'exploitation, bien qu'il suive la même dégradation sur les trois années.

<b>Résultat net (en k€)</b>			
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Moyenne</b>	<b>16,45</b>	<b>6,14</b>	<b>-1,24</b>
Médiane	10,17	1,77	-1,39

Pour expliquer ce résultat net, il faudrait analyser le détail du résultat exceptionnel. On peut noter quelques premiers éléments d'explication du résultat exceptionnel comme l'amortissement des subventions d'investissement, des mauvaises imputations comptables, des produits d'exercices antérieurs (remboursement sur les années antérieures), etc.

- ⇒ Il manque des informations sur le détail du résultat exceptionnel pour expliquer ce résultat net supérieur au résultat d'exploitation.

## 3. La structuration financière : Analyse des bilans

<b>Total Bilan 2009</b>		
Moyenne = <b>347,91</b>		
Médiane = <b>259,19</b>		
Min = <b>33,82</b> Max = <b>3 031,35</b>		
	Nb	% cit.
Moins de 100,00	<b>21</b>	<b>13,6%</b>
De 100,00 à 150,00	<b>21</b>	<b>13,6%</b>
De 150,00 à 200,00	<b>22</b>	<b>14,3%</b>
De 200,00 à 300,00	<b>30</b>	<b>19,5%</b>
De 300,00 à 600,00	<b>39</b>	<b>25,3%</b>
600,00 et plus	<b>21</b>	<b>13,6%</b>
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100,0%</b>

Sur l'échantillon de 158 SIAE, nous n'avons pas les données concernant le bilan, pour 4 d'entre elles.

En moyenne, les SIAE de l'échantillon présentent un bilan total de 347 k€. La médiane se situe à 259 k€.

### 3.1 Le fonds de roulement

#### Constat

Le fonds de roulement moyen est stable entre 2007 à 2009, pour un montant moyen de 113 jours.

Plus de la moitié de l'échantillon présente un fonds de roulement supérieur à un trimestre. A l'inverse, 17 SIAE ont un fonds de roulement négatif. Rappelons qu'un fonds de roulement négatif est le signe d'un grave déséquilibre de la structuration financière.

- ⇒ 60 % des EI de cet échantillon présente un FR négatif ou inférieur à un mois de budget.
- ⇒ Se reporter à l'annexe pour le détail par type de SIAE

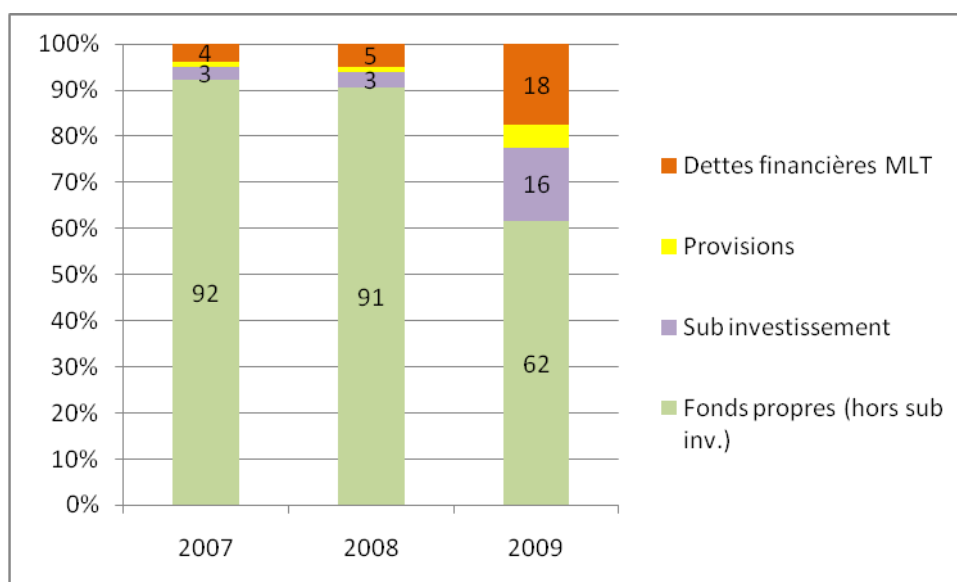
Fond de Roulement en jours de budget pour 2009		
Moyenne = 113,61		
Médiane = 95,12		
Min = -161,19 Max = 590,54		
	Nb	% cit.
Moins de 0,00	17	11,0%
De 0,00 à 30,00	29	18,8%
De 30,00 à 60,00	21	13,6%
De 60,00 à 90,00	9	5,8%
90,00 et plus	78	50,6%
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100,0%</b>

#### Composition

Les SIAE ont investi entre 2007 et 2009, avec un actif immobilisé qui, en moyenne, augmente (passant de 68,28 à 86,49 k€).

La composition des ressources stables (moyen et long terme) évolue entre 2007 et 2009 :

- la part des fonds associatifs et réserves (hors subventions d'investissement) se réduit entre 2007 et 2009.
- le poids des subventions d'investissement et la part des dettes financières à moyen terme augmentent entre 2007 et 2009, pour répondre aux investissements réalisés et aux résultats nets négatifs en 2009.



#### Conclusion

Les fonds propres (en incluant les subventions d'investissement) représentent 62 % des ressources stables en 2009 contre 95 % en 2007. Ils sont l'élément essentiel du fonds de roulement. Mais avec des rentabilités d'exploitation négatives ou proches de 0, les fonds propres ne peuvent que se dégrader.

Les dettes financières à moyen et long terme (MLT) représentent aujourd'hui 18 % des ressources stables et près des deux tiers des SIAE y ont recours. Le montant moyen de la dette financière est de 96 k€ en 2009. Les SIAE ont engagé la bonne démarche pour faire face à leurs investissements en couplant davantage avec un prêt bancaire leur subvention d'investissement.

Néanmoins, le remboursement des crédits nécessitera des capacités d'autofinancement positives. Or même si les capacités d'autofinancement restent positives entre 2007 et 2009, elles se réduisent passant, en moyenne, de 29 k€ à 14 k€ entre 2007 et 2009. De plus, près de 37 % de l'échantillon connaît une capacité d'autofinancement négative. Il y a donc une relative fragilisation.

### 3.2 Le besoin en fonds de roulement

#### Constat

Besoin en Fonds de Roulement en jours de budget pour 2009		
Moyenne = <b>18,02</b>		
Médiane = <b>5,13</b>		
Min = <b>-242,78</b> Max = <b>539,08</b>		
	Nb	% cit.
Moins de -30,00	<b>18</b>	<b>11,7%</b>
De -30,00 à 0,00	<b>52</b>	<b>33,8%</b>
De 0,00 à 30,00	<b>39</b>	<b>25,3%</b>
De 30,00 à 60,00	<b>21</b>	<b>13,6%</b>
De 60,00 à 90,00	<b>9</b>	<b>5,8%</b>
90,00 et plus	<b>15</b>	<b>9,7%</b>
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100,0%</b>

Le besoin en fonds de roulement (calculé au bilan) est en moyenne stable entre 2007 et 2009 (18 jours de budget d'exploitation en 2009).

- Pour la plupart des SIAE, le besoin en fonds de roulement est donc faible. 71 % de l'échantillon présente un BFR inférieur à 1 mois de budget d'exploitation, ou génère de vraies ressources avec leur cycle d'exploitation.
- 24 SIAE enregistrent en 2009 d'importants besoins en fonds de roulement, dont 15 ont des besoins supérieurs à trois mois.
- Se reporter à l'annexe pour le détail par type de SIAE

#### Analyse des délais

L'outil d'autodiagnostic permet de calculer :

- les délais de rotation du stock, de règlement des clients et des financeurs publics (pour la partie subvention), pour l'actif du bilan ;
- les délais de paiement des fournisseurs et des dettes sociales et fiscales pour l'actif du bilan.

L'ensemble de ces ratios reste stable, en moyenne, sur les trois exercices de 2007 à 2009 :

- les délais de rotation du stock : 6 à 8 jours en moyenne ;
- les délais de règlement des clients : 70 à 67 jours en moyenne ;
- les délais de versement des subventions : 62 à 58 jours en moyenne ;
- les délais de paiement des fournisseurs : 62 à 65 jours en moyenne ;
- les délais de paiement des dettes sociales et fiscales : 55 à 56 jours en moyenne.

Le BFR est donc plutôt bien maîtrisé sur les trois exercices en moyenne. En analysant SIAE par SIAE, il y a bien sûr de fortes disparités entre elles, mais il n'y a pas de dégradation sur les trois exercices. A noter, certaines SIAE semblent avoir d'importantes difficultés : paiement très tardif des dettes sociales et fiscales, ainsi que des fournisseurs.



### 3.3 La trésorerie

Grâce à un fonds de roulement important et un besoin en fonds de roulement limité, les SIAE ont une trésorerie positive au bilan. Le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement étant stables sur les trois exercices, la trésorerie est également stable, passant de 96 jours en moyenne à 95 jours.

- ⇒ Il serait intéressant d'analyser la composition du BFR. Par exemple, concernant les ressources du BFR, ce sont les dettes sociales et fiscales qui représentent souvent la plus grande part (surtout avec des masses salariales élevées). Ces dettes étant vouées à être réglées assez rapidement après la clôture des comptes, il peut être intéressant de calculer le BFR hors dettes fiscales et sociales. Cet exercice peut montrer que certaines SIAE doivent donc faire face à des besoins en fonds de roulement beaucoup plus importants à certaines périodes de l'année avec des impacts sur leur trésorerie.

L'année 2009 a été marquée par une baisse de la rentabilité et par des résultats négatifs, les fonds propres se sont donc dégradés. Si cette tendance perdure dans les années à venir, il y aura un impact sur l'assise financière des SIAE et donc de la trésorerie.

## 4. Synthèse

De manière générale et avec toutes les réserves d'usage sur un échantillon de cette taille, on constate que :

- L'échantillon est composé de toutes les formes de SIAE (AI, ACI, EI, ETTI, RQ) :
  - Contrairement aux ACI sous-représentées, les RQ sont surreprésentées dans l'échantillon.
  - Moyenne des produits d'exploitation pour 2009 de 736 k€ avec une dispersion assez forte :
    - 37 % des SIAE < 500 K€
    - 27 % des SIAE > 800 K€
- En moyenne, les produits d'exploitation sont en augmentation sur les trois exercices (2007 à 2009) :
  - Malgré cette tendance, près de la moitié de l'échantillon (43 %) enregistre une baisse de ses produits d'exploitation entre 2008 et 2009 (dont 18 % avec une variation négative supérieure à 10 %).
  - La part des subventions et des recettes d'activité sur l'ensemble des produits d'exploitation varie beaucoup d'une SIAE à l'autre, notamment en fonction du type de SIAE (ACI, EI).
- En moyenne, la rentabilité d'exploitation est faible, voire négative en 2008 et 2009, avec une dégradation sur l'année 2007. Le modèle économique des SIAE est fragile.
  - Pour les SIAE, la rentabilité d'exploitation est assez variable d'une année à l'autre.
  - Près de 85 % de cet échantillon présente une rentabilité négative sur au moins deux des trois exercices, dont 17 % sur les trois derniers exercices.
- En moyenne, les SIAE bénéficient d'une trésorerie positive et stable au bilan (95 jours en moyenne en 2009).

- Le fonds de roulement est positif et plus de la moitié de l'échantillon présente un fonds de roulement supérieur à un trimestre. Mais la part des fonds propres dans la composition du fonds de roulement a baissé en 2009 avec l'enregistrement de résultats négatifs, et un recours aux subventions d'investissement et à des emprunts moyen ou long terme.
- Le BFR est, en moyenne, stable sur les trois exercices et assez limité, bien qu'il y ait de fortes disparités entre les SIAE.
- Les SIAE doivent être particulièrement vigilantes à l'évolution de leurs fonds propres :
  - Les SIAE encourent un risque de dégradation de leurs fonds propres, devant la difficulté de constituer des réserves avec des résultats faibles, voire négatifs.
  - Est-ce que la tendance constatée sur les trois derniers exercices se poursuivra ?

Ces éléments dessinent en moyenne et sur l'ensemble des sous-échantillons une fragilisation du modèle économique des SIAE. La réaction apparente des structures face à une dégradation de leur résultat d'exploitation qui fragilise leurs fonds propres est saine : recours plus important à l'endettement pour soutenir l'investissement et aux subventions d'investissement pour limiter la dégradation du Fonds de Roulement – elle n'est pas en tant que telle une solution durable.

L'agrégation via le site internet de nouvelles données sur un échantillon plus large permettra également de réaliser des croisements plus fins par type de structure, et éventuellement par région.

## 5. Annexe : détail de certains calculs par type de SIAE

### Evolution du CA en % (moyenne / médiane)

	2007/2008	2008/2009
ACI	13,18 / 10,23	14,43 / 4,91
AI	4,17 / 2,43	- 0,56 / - 2,65
EI	14,37 / 9,45	6,89 / - 0,72
ETTI	23,61 / 17,56	- 4,54 / - 12,27
Régie de quartier	49,34 / 7,07	31,96 / 7,92

### Evolution des aides IAE en % (moyenne / médiane)

	2007/2008	2008/2009
ACI	24,39 / 2,94	11,09 / 6,58
AI	- 14,91 / - 9,15	19,85 / 11,88
EI	- 0,69 / - 4,73	0,70 / 1,82
ETTI	31,31 / 11,08	- 12,90 / - 18,52
Régie de quartier	19,43 / 3,69	21,40 / 9,88

**Taux de couverture de la masse salariale en insertion par les aides aux postes IAE pour 2009 en %**  
*Cet échantillon ne prend en compte que les SIAE qui ont donné le détail des aides IAE et de la masse salariale IAE, soit 108 SIAE.*

	Moyenne	Médiane
ACI (53)	103	95
AI (16)	8	5
EI (25)	60	55
ETTI (7)	17	17
Régie de quartier (7)	87	84

### Rentabilité d'exploitation en % (moyenne / médiane)

	2007	2008	2009
ACI	1,67 / 0,71	- 2,10 / - 1,75	- 2,40 / - 1,50
AI	1,73 / 2,44	0,76 / 0,88	- 0,33 / - 0,28
EI	- 0,90 / 0,55	- 1,99 / - 0,46	- 2,96 / - 1,93
ETTI	2,12 / 0,40	1,57 / 2,18	- 0,81 / - 1,20
Régie de quartier	3,00 / 1,30	0,19 / 1,47	0,41 / - 0,53

**Résultat financier en % (moyenne / médiane)**

	2007	2008	2009
ACI	0,21 / 0,00	- 1,32 / 0,4	- 0,14 / 0,00
AI	1,71 / 1,35	2,21 / 2,01	1,92 / 1,28
EI	- 1,63 / - 0,61	- 1,73 / - 0,69	- 2,45 / - 0,85
ETTI	4,26 / 1,67	1,20 / 0,91	3,16 / 1,06
Régie de quartier	0,42 / 0,01	0,46 / 0,40	0,30 / 0,10

**Fonds de roulement en jours de budget (moyenne / médiane)**

	2007	2008	2009
ACI	99,5 / 82	104 / 77	103 / 72
AI	186 / 168	188 / 184	190 / 166
EI	76 / 34	71 / 21	59 / 16
ETTI	135 / 100	140 / 124	135 / 134
Régie de quartier	104 / 67	117 / 83	126 / 132

**Besoin en fonds de roulement en jours de budget (moyenne / médiane)**

	2007	2008	2009
ACI	20 / 7	25 / 1	22 / 13
AI	23 / 19	24 / 22	20 / 5
EI	17 / 1	21 / 1,5	6 / -8
ETTI	5 / 11	27 / 12	14 / 8
Régie de quartier	4 / -7	21 / 9	27 / 8