

Décembre 2009  
mises à jour décembre 2010,  
mars et septembre 2011

Généralités et secteurs

Comptabilité

Fiscalité

## Gestion financière

Régulation

Tarification

Modes de coopération

# Le bilan fonctionnel

## Préambule

La majeure partie des associations du secteur social et médico-social gère un ou plusieurs établissements ou services et propose des prestations de services à des usagers. Ces associations, couramment appelées organismes gestionnaires, répondent à des règles particulières, organisées par voie législative et réglementaire, recouvrant plusieurs composantes, dont l'autorisation de création et de fonctionnement, l'habilitation financière, la tarification...

L'association est régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901. Ce statut l'amène à répondre à certains droits et obligations, notamment en termes de gestion, de fiscalité, etc.

D'autre part, l'association, par l'importance des fonds qu'elle gère, des salariés qu'elle emploie, par les relations qu'elle entretient avec ses partenaires et fournisseurs, entre de plain-pied dans le champ des activités économiques ; ce qui induit des droits, des contraintes et des obligations communs à tous les acteurs économiques. Elle doit donc être gérée selon les règles qui s'imposent à toute « entreprise », à quelques exceptions près liées à son but non lucratif.

En parallèle, les établissements et services qu'elle gère, puisqu'ils sont financés en grande partie par des fonds publics – prestations tarifées ou subventions –, se voient imposer d'autres règles de gestion très précises et encadrées par la réglementation, codifiée dans le Code de l'action sociale et des familles. Cette réglementation découle de la loi du 2 janvier 2002 (*cf. fiche La Loi 2002-02*) et du décret budgétaire et tarifaire d'octobre 2003, modifiés depuis par de nombreux textes et traite par exemple, outre de l'ensemble des dispositions tarifaires, du résultat et de son affectation, de certaines règles comptables, etc.

L'association a donc une gestion « libre » d'un côté, sur laquelle elle n'a de comptes à rendre qu'à ses membres – ou éventuellement à ses donateurs – ; et de l'autre une gestion courante « contrôlée », très encadrée et réglementée.

Cette distinction, claire en théorie, masque une interpénétration certaine – voire une confrontation parfois – de ces deux logiques, qui induit de nombreux problèmes et questions dans la pratique, auxquels les gestionnaires se trouvent confrontés et que l'on se doit d'avoir à l'esprit lorsque l'on souhaite analyser la situation financière d'une association sociale et médico-sociale et de ses établissements et services.

## Mots clés

Diagnostic financier, bilan, compte de résultat, annexes, retraitement.

## Auteur

Estelle Delmas-Favodon, Conseillère technique à l'Uniooss Provence Alpes Côtes d'Azur et Corse

Louise Wiat, Conseillère technique à l'Uniooss Picardie

Maiwenn L'Hostis, Conseillère technique, Uniooss

En partenariat avec Cécile Katlama, chargée de mission au Cnar Financement porté par France Active

*L'Uniooss (Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés à but non lucratif sanitaires et sociaux) est le Centre national d'animation et de ressources (Cnar) Action sociale, médico-sociale et santé au sein du Dispositif local d'accompagnement (DLA), dispositif national d'appui aux activités et services d'utilité sociale.*

Plus d'informations sur ce dispositif : <http://www.avise.org>

Dans le cadre de cette mission, l'Uniooss propose des « fiches pratiques de gestion » pour outiller les associations et les accompagner dans leur démarche de pérennisation de leurs activités d'utilité sociale afin de consolider et développer les emplois. Elles sont notamment accessibles aux adhérents de l'Uniooss et des Uriopss identifiés, sur les sites Internet du réseau Uniooss-Uniooss.

Plus d'information sur l'Uniooss : <http://www.uniooss.asso.fr>

Ces fiches sont la propriété de l'Uniooss. Elles ne peuvent être reproduites sans son consentement écrit.



## Le bilan fonctionnel

### En bref

Les états financiers issus de la comptabilité (bilan, compte de résultat et annexe) permettent d'analyser la situation financière de l'association ou de l'Etablissement ou service social ou médico-social (ESMS).

Ces états financiers fournissent un ensemble d'informations :

- sur le niveau d'activité de l'association ou de l'ESMS et la formation du résultat
- sur sa structure financière

Ces dernières informations permettent d'apprécier la gestion ou la politique financière de la structure.

En effet la structure financière correspond au partage des ressources entre dettes et fonds propres permettant de financer les investissements et le cycle d'exploitation (l'activité courante).

Cette structure financière dépend aussi de la nature des activités développées par l'association ou l'ESMS et des décisions prises en matière d'investissement, de financement et d'affectation du résultat.

Le bilan comptable est une photographie de la situation d'une association ou d'un ESMS, décrivant ses emplois (ses immobilisations et ses créances = actif) et ses ressources (ses réserves et ses dettes = passif) à une date donnée.

Pour procéder à l'analyse de la situation financière de la structure, certains retraitements sont nécessaires. Dans cette démarche d'analyse, deux approches se côtoient.

L'analyse fonctionnelle est l'une de ces deux conceptions : l'équilibre financier est alors apprécié à travers l'aptitude de l'association ou de l'ESMS à financer ses emplois stables par ses ressources stables.

La seconde étant la conception patrimoniale. Cette approche a pour objet d'apprécier l'équilibre financier à travers les modalités de couverture de ses emplois et de ses ressources. L'approche patrimoniale du bilan est centrée sur les notions de solvabilité et de liquidité. On parle dans ce cas de bilan financier.

↪ cf. *fiche Le diagnostic financier*

### I. Décomposition du bilan fonctionnel

A la différence du bilan financier, le bilan fonctionnel est établi dans une optique de poursuite d'activité.

Les ressources et les emplois classés respectivement selon leur destination et leur origine, sont regroupés par cycles, constituant chacun un ensemble d'opérations de même nature.

On distingue 4 cycles :

- Le cycle de financement de l'investissement regroupant les emplois stables d'investissement et les ressources stables, affectées de par leur nature au financement des opérations d'investissement.
- Le cycle de financement stable d'exploitation regroupant les ressources stables destinées au financement des besoins d'exploitation à plus ou moins long terme et les actifs « quasi immobilisés » d'exploitation. Les termes d'actifs immobilisés et d'exploitation sont de prime abord contradictoires, car la caractéristique fondamentale des éléments d'exploitation est leur caractère « circulant », non statique, donc non immobilisé. Mais des facteurs spécifiques au fonctionnement des établissements sociaux et médico-sociaux font considérer certains éléments d'exploitation comme des quasi immobilisations, notamment les créances glissantes prévues à l'article R. 314-109 du CASF dont la date d'encaissement est pour l'instant reportée *in fine*.
- Le cycle d'exploitation et hors exploitation regroupant respectivement les opérations liées à l'activité cyclique (pour ce qui est du cycle d'exploitation) et des autres opérations non courantes (pour le cycle hors exploitation)
- Le cycle de trésorerie résultant des cycles précédents. Il a pour fonction d'assurer l'ajustement global entre le cycle d'exploitation et les deux autres cycles.

### Le bilan fonctionnel

Les cycles d'investissement et de financement correspondent à des cycles longs car ils concernent des opérations durables.

Les cycles d'exploitation, hors exploitation et de trésorerie sont qualifiés de cycles courts.

Les emplois et ressources liés au cycle d'investissement sont des emplois et des ressources stables (supérieurs à 1 an).

Les emplois et ressources liés à l'exploitation sont des emplois et ressources circulants (inférieurs à 1 an).

| Le bilan fonctionnel                                     |                                                                           |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Actif / emplois                                          | Passif / ressources                                                       |
| Emplois stables<br>(immobilisations)                     | Ressources stables<br>(fonds propres, dettes à moyen et long terme)       |
| Actif circulant<br>- exploitation<br>- hors exploitation | Passif circulant<br>- dettes d'exploitation<br>- dettes hors exploitation |
| Trésorerie                                               | Trésorerie<br>(découvert bancaire)                                        |

## II. Les reclassements et retraitements

La construction du bilan fonctionnel consiste à effectuer divers reclassements et retraitements destinés à permettre le passage du bilan comptable au bilan fonctionnel.

### - Les reclassements au sein du bilan

| Postes de l'actif                                 | Reclassements                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Postes du passif                                    | Reclassements                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Amortissements et provisions (cumulés)</b>     | Les emplois stables sont évalués à leur valeur brute. Les A&P sont à reclasser en ressources stables et ajoutés aux capitaux permanents (y compris les provisions pour dépréciation de l'actif circulant et les amortissements des charges à répartir). Ils représentent des capitaux épargnés, ce sont donc une source d'autofinancement pour le renouvellement des immobilisations et les dépréciations probables. | <b>Provisions pour risques et charges</b>           | A reclasser en ressources stables                                                                                                             |
| <b>VMP</b>                                        | A reclasser trésorerie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Emprunts auprès des établissements de crédit</b> | Ce sont des ressources stables, sauf les concours bancaires courants qui doivent être reclassés en trésorerie au passif (trésorerie négative) |
| <b>Charges constatées d'avance</b>                | A reclasser en actif circulant (exploitation ou hors exploitation selon leur origine)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Emprunts et dettes financières divers</b>        | Ce sont des ressources stables                                                                                                                |
| <b>Charges à répartir sur plusieurs exercices</b> | Les CRPE qui figurent en bas du bilan comptable sont à regrouper avec les immobilisations dans les emplois stables. Ces charges sont en effet assez proches des frais d'établissement et sont assimilées à des immobilisations dans l'analyse fonctionnelle.                                                                                                                                                         | <b>Produits constatés d'avance</b>                  | A reclasser en passif circulant (exploitation ou hors exploitation selon leur origine)                                                        |
| <b>Intérêts courus sur immobilisation</b>         | Seront échus à l'exercice suivant, donc pas stables. A reclasser en actif circulant hors exploitation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Concours bancaires courants</b>                  | A reclasser en trésorerie au passif                                                                                                           |
| <b>Créances glissantes</b>                        | A reclasser en emplois stables                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Intérêts courus sur emprunt</b>                  | Ce ne sont pas du financement stable. A reclasser en passif circulant hors exploitation                                                       |

## ***Le bilan fonctionnel***

### **- Le retraitement d'éléments hors bilan**

Par hors bilan, on entend tous les droits et obligations de l'entité autres que ceux qui doivent être inscrits au bilan et au compte de résultat ou qui n'y figurent que de façon incomplète (on les trouve dans les notes annexes au bilan et au compte de résultat).

**Les effets escomptés non échus** : lorsqu'une structure fait état d'un besoin de trésorerie, elle a la possibilité d'escompter les effets qu'elle détient sur ses clients, ou encore de céder ses créances.

La créance cédée disparaît alors du bilan de l'entité, mais celle-ci reste tenue de rembourser la banque en cas de défaillance du créancier.

Les effets escomptés non échus et les créances cédées sont :

- Ajoutés à l'actif circulant dans les créances d'exploitation
- Ajoutés aux dettes circulantes dans les soldes créditeurs de banques

### **Le crédit-bail ou la location financement :**

Les biens dont l'association ou l'ESMS dispose sous contrat de crédit-bail ne figurent pas à l'actif du bilan avant qu'elle ne lève l'option d'achat.

L'approche fonctionnelle, soucieuse de mettre en évidence le cycle d'investissement / financement dans sa réalité économique, retraite les biens utilisés en crédit-bail en les intégrant dans les emplois et les ressources stables comme s'ils avaient été financés par emprunt.

Le retraitement s'effectue de la manière suivante :

- \* la valeur d'origine des biens, telle qu'elle figure dans l'annexe, vient s'ajouter aux emplois durables
- \* les ressources stables sont majorées des amortissements qui auraient été pratiqués et d'un emprunt implicite correspondant à l'avance de fonds consentie par le loueur.

### **- L'affectation du résultat et le report à nouveau**

Les règles d'affectation du résultat des associations du secteur social et médico-social étant spécifiques et encadrées, il convient d'être également particulièrement attentif quant à la distinction du résultat et report à nouveau « propres » de l'association et ceux sous contrôle de tiers financeurs.

Dans cette optique, il convient à travers « le report à nouveau », « les réserves de trésorerie » et « les réserves de compensation » de distinguer les ressources ou emplois stables affectés à l'investissement ou à l'exploitation. Cette distinction permettra notamment, une fois de bilan fonctionnel réalisé, de dégager le Fonds de roulement d'investissement (FRI) et/ou le Fonds de roulement d'exploitation (FRE).

*cf. fiche Le fonds de roulement*

**Le bilan fonctionnel**

**III. Modélisation du bilan fonctionnel**

| ACTIF                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | PASSIF                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Emplois stables</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Ressources stables</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>Biens stables</b></p> <p>Immobilisations brutes<br/>           + charges à répartir sur plusieurs exercices<br/>           + valeur d'acquisition des immobilisations acquises en crédit-bail<br/>           + comptes de liaison d'investissement<br/>           + amortissements comptables excédentaires différés</p> <p><b>Biens stables d'exploitation</b></p> <p>Report à nouveau déficitaire<br/>           + résultat déficitaire<br/>           + compte de liaison de trésorerie (stable)<br/>           + créances glissantes</p> <hr/> <p><b>Actif circulant (en valeur brute comptable)</b></p> <p><b>. d'exploitation</b></p> <p>Avances et acomptes versés<br/>           + créances clients et comptes rattachés + eene (effets escomptés non échus)<br/>           + avances et acomptes sur commandes en cours<br/>           + stocks<br/>           + charges constatées d'avances d'exploitation<br/>           + compte de liaison de créances d'exploitation<br/>           + autres créances</p> <p><b>. hors exploitation</b></p> <p>Créances hors exploitation<br/>           + charges constatées d'avance hors exploitation</p> <hr/> <p><b>Trésorerie active</b></p> <p>Placements financiers à court terme - VMP<br/>           + disponibilités<br/>           + compte de liaison de trésorerie<br/>           + autres</p> | <p><b>Financement stable de l'investissement</b></p> <p>+ fonds associatifs avec ou sans droit de reprise<br/>           + subventions d'investissements<br/>           + autres fonds propres<br/>           + provisions réglementées pour renouvellement des immobilisations et les amortissements dérogatoires.<br/>           + amortissements et provisions pour dépréciation d'immobilisation<br/>           + plus-values sur cession d'actifs<br/>           + emprunts auprès des établissements de crédits (auxquels il faut retrancher les concours bancaires que l'on retrouve en dettes à court terme)<br/>           + autres dettes à long terme (auxquelles il faut soustraire les intérêts courus non échus que l'on retrouve aussi en dettes à court terme)<br/>           + crédit bail<br/>           + excédents affectés à l'investissement<br/>           + réserves de compensation des charges d'amortissement<br/>           + comptes de liaison d'investissement</p> <p><b>Financement stable d'exploitation</b></p> <p>Résultat excédentaire<br/>           + report à nouveau<br/>           + d'excédents et provisions affectés à la couverture du BFR<br/>           + réserves de compensation des déficits<br/>           + provisions pour risques et charges<br/>           + fonds dédiés<br/>           + compte de liaison de trésorerie (stable)</p> <hr/> <p><b>Passif circulant</b></p> <p><b>. d'exploitation</b></p> <p>Avances et acomptes reçus<br/>           + dettes fournisseurs et comptes rattachés<br/>           + les dettes fiscales et sociales<br/>           + compte de liaison de dettes d'exploitation<br/>           + autres dettes d'exploitation<br/>           + produits constatés d'avance d'exploitation</p> <p><b>. hors exploitation</b></p> <p>Dettes fournisseurs hors exploitation<br/>           + produits constatés d'avance hors exploitation<br/>           + intérêts courus non échus<br/>           + dettes fournisseurs d'immobilisation<br/>           + autres</p> <hr/> <p><b>Trésorerie passive</b></p> <p>+ concours bancaires courants + EENE<br/>           + compte de liaison de trésorerie<br/>           + autres</p> |

#### **IV. Analyse du bilan fonctionnel**

- ↳ cf. *fiche Le fonds de roulement*
- ↳ cf. *fiche Le besoin en fonds de roulement et la trésorerie*

#### **Pour en savoir plus**

---

- Uniopss, *Guide d'analyse financière à l'usage des associations sanitaires et sociales*, Syros, 1997.
- Fiches pratiques de gestion :
  - ↳ cf. *fiche Le diagnostic financier*
  - ↳ cf. *fiche Le besoin en fonds de roulement et la trésorerie*
  - ↳ cf. *fiche Le résultat*
  - ↳ cf. *fiche Le bilan financier*
  - ↳ cf. *fiche Le fonds de roulement*
- Uniopss, *Comptabilité des associations et fondations - Etablissements et services sociaux et médico-sociaux*, Juris Association, 2010 (voir la fiche Uniopss n°52707)
- Les solutions de financement pour les associations, par SOLFIA, Cnar Financement : <http://www.solfia.org/>
- France Active, Cnar Financement, *Guide Association et Trésorerie, ce que révèlent les besoins en trésorerie*, 2010
- France Active, Cnar Financement, *Guide Association et fonds propres*, 2011