

décembre 2009

Le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie

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^{er} juillet 1901. Ce statut l'amène à répondre à certains droits et obligations, notamment en terme 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 communes 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 en ce qui concerne la tarification. Cette réglementation découle de la loi du 2 janvier 2002 (voir fiche « La loi 2002-2 ») 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

Fonds de roulement (FR), Besoin en fonds de roulement (BFR), Trésorerie, Réserves de trésorerie, Equilibre financier, Bilan fonctionnel.

Auteurs

Audrey Bouteley, Conseillère technique Uriopss Centre

Louise Wiart, Conseillère technique Uriopss Picardie

Maiwenn L'Hostis, Conseillère technique Uniopss

L'Uniopss (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'Uniopss 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'Uniopss et des Uriopss identifiés, sur les sites Internet du réseau Uniopss-Uriopss.

Plus d'information sur l'Uniopss : <http://www.uniopss.asso.fr>

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



En bref

Au cours de leur cycle d'exploitation, les associations gestionnaires sont souvent confrontées à des décalages entre les encaissements (produits de la tarification, subventions, etc.) et les décaissements (salaires, charges sociales, etc.).

Dès lors, d'autres ressources que celles générées par l'exploitation (ressources générées par l'activité) doivent être disponibles afin d'assurer la couverture de ce décalage.

Le Fonds de roulement (FR) et le Besoin en fonds de roulement (BFR) sont les deux principales notions permettant l'étude de ce phénomène. Plus globalement, calculés à partir du bilan, ils permettent de vérifier l'équilibre financier d'une structure.

La Trésorerie, en réalisant l'équilibre financier à court terme entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement, joue également un rôle fondamental dans le champ de la gestion financière d'une association.

I. Le Besoin en fonds de roulement

A- Définition du BFR

Le Besoin en fonds de roulement (BFR) traduit le besoin de financement du cycle d'exploitation (l'activité de la structure). Il résulte de décalages dans le temps entre les encaissements et les décaissements. Il s'agit d'un besoin de financement structurel à court terme que génère le cycle d'exploitation.

Pendant le cycle d'exploitation, il existe un décalage entre les opérations (achats, prestations) et la transformation en encaisses réelles de ces opérations. L'existence de ces décalages entre flux réels et flux financiers est à l'origine du besoin en fonds de roulement.

B- Composantes du BFR

Le BFR est composé du Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) et du Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE).

$$\text{BFR} = \text{BFRE} + \text{BFRHE}$$

Le BFRE est égal à la différence entre le besoin d'exploitation et les ressources d'exploitation.

$\begin{aligned} \text{BFRE} &= \text{besoins d'exploitation} - \text{ressources d'exploitation} \\ &= \text{stocks} + \text{créances d'exploitation} - \text{dettes fournisseurs d'exploitation} - \text{dettes fiscales et sociales} \end{aligned}$

Le BFRHE est égal à la différence entre le besoin hors exploitation et les ressources hors exploitation.

$\begin{aligned} \text{BFRHE} &= \text{besoin hors exploitation} - \text{ressources hors exploitation} \\ &= \text{créances diverses hors exploitation} + \text{Valeurs Mobilières de Placement (VMP - si elles ne sont pas placées en trésorerie)} - \text{dettes diverses hors exploitation (ex : fournisseurs d'immobiliations, dépôts des usagers...)} \end{aligned}$

C- Interprétation du BFR

1) Une double dimension

Le BFR a une double dimension :

- une dimension structurelle puisqu'il résulte de la nature de l'activité (ex : un Esat a un cycle d'exploitation différent de celui d'un établissement sanitaire).
- une dimension temporaire ou évolutive car il est soumis aux fluctuations saisonnières et à l'évolution de l'activité.

2) Particularités liées au secteur social, médico-social et sanitaire

Le BFR est une donnée caractéristique du financement du cycle d'exploitation et est de ce fait le reflet du type d'activité exercée.

Dans une association exerçant principalement une activité de production (ex : Esat, secteur de l'IAE), on trouvera souvent une structure de BFR caractéristique du secteur d'activité de production.

Dans les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux, on retrouve souvent certaines caractéristiques liées au poids des charges de personnel et aux modes de financement (créances auprès des organismes financeurs).

A noter que la permanence et l'importance de certaines de ces créances peuvent conduire à les rattacher à l'actif immobilisé (cas des créances de prix de journée « gelées » lors du passage du prix de journée à la dotation globale) : on considère alors non pas que le BFR est majoré, mais que le fonds de roulement est minoré.

3) La signification du besoin en fonds de roulement

Le BFR tel que calculé est celui à la date de clôture de l'exercice. Il n'est que le reflet d'une structure financière d'exploitation à une date donnée et pas nécessairement un indicateur fiable du besoin de financement généré par l'exploitation tout au long de l'année.

4) BFR positif et BFR négatif

Le BFR positif est, en quelque sorte, la situation normale.

Le niveau des stocks et des créances est en général supérieur au niveau des dettes d'exploitation, souvent simplement parce la valeur des prestations vendues est supérieure à la valeur des biens consommés, d'où un écart logique entre le niveau des dettes auprès des fournisseurs et le niveau des créances, et donc un besoin de financement auquel vient s'ajouter le stock.

Dans un établissement social, médico-social ou sanitaire, le BFR est habituellement positif, le délai de règlement des organismes payeurs étant généralement largement supérieur au crédit consenti par les fournisseurs et les salariés (cas surtout du financement par prix de journée).

Certains types d'activités se traduisent par un BFR structurellement négatif. Dans ce cas, les dettes couvrent largement les créances (ce type de BFR négatif est souvent rencontré dans la grande distribution : paiement des clients comptant et règlement des fournisseurs à 30, 60, 90 jours).

Un BFR structurellement négatif est une caractéristique assez rare mais que l'on peut rencontrer dans les établissements sociaux, médico-sociaux et sanitaires, par exemple dans une maison de retraite dont les résidents payants acquittent leur contribution en début de mois ou dans les structures financées par dotation globale.

5) Le niveau du BFR

Comme il a été précédemment énoncé, le calcul du BFR ainsi présenté ne reflète que la situation au 31 décembre. Il ne reflète pas quels ont été les besoins au cours de l'année.

Ex : en cas de versement d'une subvention en deux fois dans l'année, le BFR va être très important avant le versement de la subvention puis va chuter brutalement au moment du versement de cette subvention.

Dans le cas du versement du 1/12^{ème} d'une dotation globale à échéance mensuelle régulière, cette observation avant et après le versement sera nettement brutale.

Le bilan est utile pour présenter les tendances du BFR : on constatera son évolution d'une année sur l'autre.

L'analyse approfondie de la structure financière nécessite souvent l'analyse des différentes situations intermédiaires. Il peut être pertinent de calculer le BFR de la structure selon une fréquence déterminée (ex : tous les mois, trimestres, semestres) de sorte de mettre en évidence les variations possibles du besoin de financement au long de l'année.

II. La trésorerie

La trésorerie joue un rôle fondamental dans toute structure économique. Elle réalise l'équilibre financier à court terme entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

A- Méthodes de calcul

Deux méthodes de calcul de la trésorerie nette sont utilisées.

Première méthode

Cette méthode met l'accent sur les différents éléments de la trésorerie, aussi bien les valeurs de trésorerie active que les valeurs de trésorerie passive. Elle peut être positive ou négative.

$$\begin{aligned} \text{Trésorerie nette} &= \text{actifs de trésorerie} - \text{passifs de trésorerie} \\ &= \text{disponibilités} + \text{VMP (si placées en trésorerie)} - \text{concours bancaires de trésorerie} \\ &\text{(comptes bancaires affichant des soldes créditeurs, dettes financières venant à l'échéance à moins d'un an).} \end{aligned}$$

Deuxième méthode

La trésorerie nette est la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

$$\text{Trésorerie nette} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

B- L'équilibre $T = \text{FR} - \text{BFR}$

Dans l'analyse du bilan fonctionnel, la trésorerie est résiduelle : elle est la résultante des deux soldes que sont le fonds de roulement (excédent de ressources) et le besoin en fonds de roulement (insuffisance de financement).

Elle résulte de l'équation : $\text{FR} - \text{BFR} = T$

Si $\text{FR} > \text{BFR}$: Trésorerie > 0

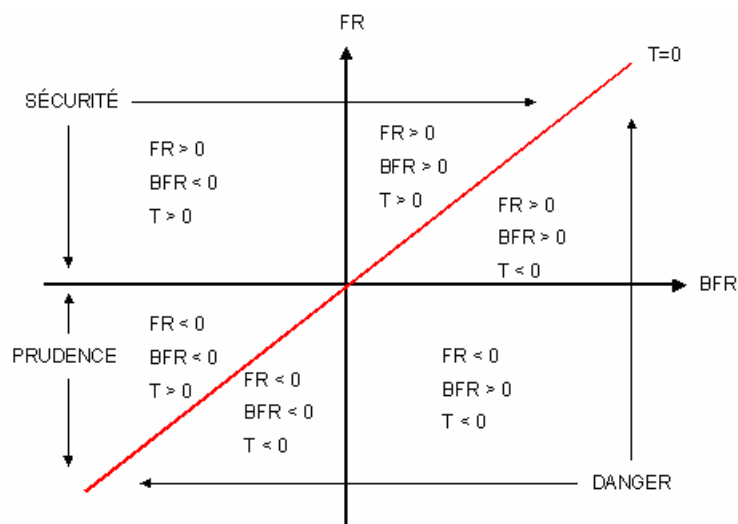
Si $\text{FR} < \text{BFR}$: Trésorerie < 0

Si $\text{FR} = \text{BFR}$: $T = 0$

Donc, si l'on fait abstraction du BFRHE, la trésorerie nette est égale à la part du BFR qui n'est pas financée par le FR.

Le niveau de la trésorerie n'est pas lié à l'importance en valeur absolue du FR mais à son importance relative par rapport au BFR.

C- Schéma synthétique d'interprétation des situations



D- Réserve de trésorerie

Il peut être intéressant d'affiner l'analyse et de comparer le montant de la réserve de trésorerie par rapport au BFR. On isole ainsi un des éléments constitutifs du FR dont la fonction est précisément de couvrir le BFR.

Exemple : soit FR = 200 & BFR = 100

- 1er cas : Réserve de trésorerie = 50

Elle est insuffisante pour couvrir le besoin en fonds de roulement qui doit être couvert par d'autres éléments du fonds de roulement. L'établissement aura tout intérêt à chercher à augmenter sa réserve.

- 2ème cas : Réserve de trésorerie = 150

Elle dégage un excédent de financement de l'exploitation de 50 et contribue à générer une trésorerie positive pour 50.

- 3ème cas : Réserve de trésorerie = 250

Elle est supérieure au besoin en fonds de roulement et dégage un excédent de financement de l'exploitation de 150. Mais elle est supérieure au fonds de roulement : une partie des emplois stables a été financée par elle. Une telle situation est tout à fait envisageable à condition qu'elle résulte d'un choix et non d'une mauvaise planification des investissements : si tel est le cas, il faudra revoir la composition des ressources stables.

Affectation de la réserve de trésorerie à la réserve d'investissement

L'article R.314-48 du Code de l'action sociale et des familles dispose : « Si le bilan financier établi sur trois exercices successifs, que les comptes de réserve de trésorerie couvrent le besoin en fonds de roulement de l'établissement ou du service, ce dernier peut procéder à une reprise de ces réserves à un niveau qui ne peut en aucun cas excéder la plus haute différence observée sur les trois exercices en cause, entre cette réserve et le besoin en fonds de roulement. »

La mise en place de nouveaux systèmes de tarification (dotation globale, prix de journée globalisé, facturation à terme à échoir dans les Ehpad,...) ainsi que le raccourcissement des délais de règlement des créances de la tarification (passage du 25 au 20 du mois pour la dotation globale, accélération des délais de règlement par la télétransmission des facturations,...) ont amené progressivement les établissements et services à voir diminuer leur besoin de financement. Les réserves de trésorerie antérieurement constituées deviennent ainsi souvent sans objet. En parallèle, les besoins en investissement des établissements doivent être couverts et le mécanisme proposé vise à renforcer, dans la mesure du possible, les possibilités d'investissement de l'entité à « moindre coût ».

Repères juridiques

Article R. 314-51 du Code de l'action sociale et des familles

Pour en savoir plus

- Guide d'analyse financière à l'usage des associations sanitaires et sociales, Uniopss, Syros, 1997.
- Fiches pratiques de gestion :
 - ↳ cf. [fiche Le fonds de roulement](#)
 - ↳ cf. [fiche Le diagnostic financier](#)
- Ouvrage : Comptabilité des associations et fondations - Etablissements et services sociaux et médico-sociaux (fiche Uniopss n°52707)
- Les solutions de financement pour les associations, par SOLFIA, Cnar Financement : <http://www.solfia.org/>