

## Le fonds de roulement (FR)

décembre 2009  
mise à jour  
décembre 2010

Généralités et secteurs

Comptabilité

Fiscalité

### Gestion financière

Régulation

Tarification

Modes de coopération

### Préambule

Les associations du secteur social et médico-social qui gèrent un ou plusieurs établissements ou services et proposent des prestations de services à des usagers, 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 pour l'essentiel 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

Bilan financier, Fonds de roulement (FR), Besoin en fonds de roulement (BFR), Trésorerie, Equilibre financier, Bilan fonctionnel, Action sociale et médico-sociale.

### Auteurs

Audrey Boutelet, Conseillère technique, Uriopss Centre

Louise Wiart, Conseillère technique, Uriopss Picardie

Maiwenn L'Hostis, Conseillère technique, Uniopss

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

*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.

Le fonds de roulement est une mesure de l'équilibre financier calculée à partir d'éléments du bilan comptable (plus précisément à partir du bilan fonctionnel) d'une structure.

Il existe deux approches du Fonds de roulement :

- le fonds de roulement financier ou patrimonial
- le fonds de roulement net global (FRNG) ou fonctionnel

En général, lorsque rien n'est précisé, il faut comprendre Fonds de roulement net global.

**I. L'approche patrimoniale**

**1) Définition**

L'analyse patrimoniale mesure la garantie qu'ont les divers créanciers quant à la solvabilité de l'association et sa pérennité. Elle privilégie l'hypothèse d'arrêt d'activité à très court terme.

Le fonds de roulement patrimonial est un indice de risque de liquidité à court terme. Il est généralement exigé par les banquiers afin de mesurer la solvabilité d'une association (la structure est-elle capable de rembourser ses engagements ?).

Dans le cas d'une approche patrimoniale, le FR se calcule donc à partir du bilan financier.

*cf. fiche Le bilan fonctionnel*

Cette méthode consiste à classer les actifs par ordre de liquidité croissante (plus d'un an / moins d'un an) et les passifs par ordre d'exigibilité croissante (plus d'un an / moins d'un an).

Le bilan patrimonial ou bilan financier	
Actif (en valeurs nettes)	Passif
Actif à + 1 an	Fonds propres Dettes à + 1 an
Actif à - 1 an	Dettes à - 1 an

**2) Calcul**

Selon l'approche patrimoniale, le FR patrimonial peut être calculé de deux manières :

- par le haut de bilan :  $FR = \text{capitaux permanents (FP + dettes à plus d'un an)} - \text{actifs à plus d'un an (valeurs nettes)}$  ;
- par le bas de bilan :  $FR = \text{actifs à moins d'un an} - \text{dettes à moins d'un an}$ .

Calculé par le haut de bilan, le FR patrimonial présente la part des capitaux permanents qui couvre une partie des actifs réalisables rapidement (actifs facilement cessibles et dont la durée de détention est inférieure à un an. Ne pas confondre

avec l'actif disponible qui, lui, est cessible quasi immédiatement). Par le bas du bilan, il exprime l'aptitude de l'entreprise à régler ses dettes exigibles à court terme avec ses actifs les plus liquides.

### 3) Interprétation

Dans l'approche patrimoniale du fonds de roulement, celui-ci doit être positif pour permettre à l'association de régler ses engagements mais il n'existe pas de normes d'interprétation du fonds de roulement.

L'équilibre financier nécessite que la structure dispose de liquidités suffisantes pour régler ses dettes à court terme. L'existence d'un FR positif constitue une marge de sécurité. Cette dernière peut éviter à l'association :

- de demander des délais de règlement supplémentaires aux fournisseurs,
- de devoir céder des actifs immobilisés pour honorer des échéances,
- de recourir à des crédits de trésorerie coûteux : découverts bancaires, escomptes...,
- à l'extrême, d'être en état de cessation de paiement et de devoir déposer son bilan.

En résumé, plus le FR patrimonial est important et plus le risque de défaillance dans le règlement des dettes est faible.

## II. L'approche fonctionnelle

### 1) Définition

L'analyse fonctionnelle se base sur l'hypothèse de continuité de l'exploitation.

Le fonds de roulement net global (FRNG) se calcule donc à partir du bilan fonctionnel. Dans cette approche, les actifs et les passifs, classés respectivement selon leur destination et leur origine, sont regroupés par cycle constituant des ensembles d'opérations de même nature.

Cette approche mesure la garantie des divers créanciers par rapport à l'association et sa pérennité.

Le choix de l'analyse fonctionnelle permet d'appréhender de façon plus aisée les outils de gestion des investissements que sont les tableaux et plans de financement.

On distinguera le Fonds de roulement d'investissement (FRI) et le Fonds de roulement d'exploitation (FRE).

Le bilan fonctionnel	
Actif / emplois	Passif / ressources
Emplois stables	Ressources stables
Actif circulant - exploitation - hors exploitation	Passif circulant - exploitation - hors exploitation
Trésorerie	Trésorerie

### 2) Particularités liées au secteur social et médico-social

L'étude du fonds de roulement dans les établissements sociaux et médico-sociaux nécessite la prise en compte des modalités d'affectation du résultat.

Les particularités liées aux procédures d'affectation du résultat se traduisent essentiellement :

- par des fluctuations à court terme du fonds de roulement
- par une destination relativement précise du résultat qui permet en partie de prévoir les fluctuations du FR.

Ces particularités conduisent à distinguer, dans la constitution du fonds de roulement, les composantes affectées à l'investissement de celles affectées à l'exploitation.

Il faudra donc être attentif aux comptes suivants :

- le report à nouveau
- la réserve de trésorerie
- la réserve de compensation
- les fonds dédiés
- les éventuelles créances glissantes

#### Le report à nouveau

Le report à nouveau (résultat sous contrôle de tiers financeurs) traduit l'incidence des résultats des exercices antérieurs :

- un déficit absorbe le fonds de roulement tant qu'il n'a pas été résorbé.
- un excédent peut être pour partie affecté en réserves, auquel cas, il améliore durablement le fonds de roulement. S'il est affecté au financement d'exercices ultérieurs, il n'améliore que temporairement le fonds de roulement.

Dans le cadre de l'analyse, il faudra donc distinguer les résultats et reports à nouveau de « l'activité contrôlée » de ceux de la « gestion libre » de l'association.

#### La réserve de trésorerie – dénommée « excédent ou réserve affecté à la couverture du BFR »

Les établissements sociaux et médico-sociaux peuvent constituer une réserve de trésorerie par différents biais :

- soit par l'affectation d'une partie de l'excédent en réserve (compte 10685),
- soit par une majoration des charges, et affectation en « provision réglementée » (compte 141),
- soit par la constitution d'un emprunt (compte 16)

Son objet est de financer le décalage entre le délai de paiement des facturations de services par les organismes financeurs et le délai de règlement des charges par l'établissement. Bien que figurant dans les capitaux permanents, la réserve de trésorerie ne doit pas, en principe, financer des immobilisations, son objectif étant de financer le besoin en fonds de roulement. Elle sera alors classée dans les ressources stables affectées au financement de l'exploitation.

↳ cf. [fiche Le besoin en fonds de roulement et la trésorerie](#)

#### La réserve de compensation

La réserve de compensation est constituée de l'affectation d'excédents d'exercices antérieurs. Son but est d'absorber d'éventuels déficits à venir.

En conséquence, bien que constituant un financement stable, elle ne peut être utilisée pour financer des investissements. Elle sera alors classée dans les ressources stables affectées au financement de l'exploitation.

#### Les fonds dédiés

Les fonds dédiés sont les rubriques du passif qui enregistrent, à la clôture de l'exercice, la partie des ressources affectées par des tiers financeurs à des projets définis, qui n'a pas pu être utilisée conformément à l'engagement pris à leur égard. S'ils concernent des financements pour immobilisations en cours de réalisation, ils constituent bien des fonds de longue durée. En revanche, s'ils concernent le financement d'actions en cours au terme de l'exercice, ils constituent en fait des fonds couvrant des besoins de court terme. Le traitement en classe 1 des « fonds dédiés » entraîne donc une surévaluation des fonds propres permanents de l'association.

#### Les créances glissantes

Il convient d'analyser l'origine des éventuelles créances glissantes qui, dans de nombreux cas, peuvent être considérées comme des créances à long terme. Ce mécanisme a ainsi pour effet de réduire le fonds de roulement.

### 3) Calcul

- **Le Fonds de Roulement d'Investissement (FRI)** est la différence entre les ressources stables (passif long terme) et les emplois stables (actif long terme). Parmi les ressources stables, on distingue celles affectées de par leur nature au financement des opérations d'investissement et celles durablement consacrées au financement du cycle d'exploitation. C'est sur la base de cette différenciation que l'on détermine un fonds de roulement d'investissement et un fonds de roulement d'exploitation.

Le fonds de roulement d'investissement est donc constitué par la différence entre les financements stables liés à l'investissement et les valeurs immobilisées ou biens stables.

$FRI = \text{Ressources stables d'investissements} - \text{Emplois stables d'investissement}$

A priori, le FRI doit être positif. Cela signifie dès lors que les actifs immobilisés bruts – les emplois stables, c'est à dire l'outil de travail de l'établissement – sont financés par des ressources stables de long terme ; le long terme est compris comme les dettes supérieures à un an (notamment pour les emprunts à échoir en N+1).

Cependant, un FRI négatif peut être tout à fait explicable, notamment lorsque des investissements lourds sont en cours. Dans ce cas, le FRI peut être négatif par exemple du fait du décalage entre la date de comptabilisation des amortissements – qui seront comptabilisés à la mise en service de l'immobilisation – et celle des actifs réalisés qui sont comptabilisés annuellement, soit aux comptes 21 soit aux comptes 23 (immobilisations en cours).

Le FRI peut être aussi négatif en raison d'un décalage entre l'inscription des actifs réalisés aux comptes 21 et 23 et la mobilisation des emprunts, cette dernière pouvant être différée si l'établissement dispose d'une trésorerie suffisante. Mais il ne devrait s'agir là que de décalages momentanés (et non du financement permanent d'investissements par une ligne de trésorerie).

- **Le fonds de roulement d'exploitation (FRE)** est constitué par la différence entre 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 R314-109 du CASF dont la date d'encaissement est pour l'instant reportée *in fine*.

$FRE = \text{Ressources stables affectées à l'exploitation} - \text{emplois stables d'exploitation}$

A l'inverse du FRI, le FRE doit être positif. Dans le cas contraire, cela signifie que l'établissement cumule des résultats négatifs ou, par exemple que, dans le cas de provisions très modestes ou nulles, les résultats négatifs et/ou le report à nouveau déficitaire consomment une partie des ressources qui doivent normalement être consacrées au financement du besoin en fonds de roulement (BFR). Une situation de FRE négatif peut également avoir pour origine un niveau de créances glissantes nettement supérieur aux réserves de trésorerie (comptes 10685 et 141).

- **Le fonds de roulement net global (FRNG)** est l'addition du fonds de roulement d'investissement (FRI) et du fonds de roulement d'exploitation (FRE).

Le fonds de roulement net global est la partie de l'actif circulant financée par des ressources stables. Il peut également être calculé soit par le haut, soit par le bas du bilan fonctionnel.

- par le haut de bilan :  $FRNG = \text{ressources stables} - \text{emplois stables (bruts)}$
- par le bas de bilan :  $FRNG = \text{actifs circulants et de trésorerie} - \text{dettes circulantes et passifs de trésorerie}$

#### 4) Interprétation

Un fonds de roulement positif signifie que les ressources stables couvrent les emplois stables et dégagent des ressources disponibles pour financer d'éventuels besoins liés au court terme. Le FRNG représente donc la partie des ressources durables qui concourt au financement du cycle d'exploitation. Il constitue une garantie de liquidité pour l'association.

Le fonds de roulement négatif signifie que les ressources stables ne couvrent pas les emplois stables ; il existe donc un déficit financier potentiel qui peut être aggravé si l'exploitation génère un besoin de financement permanent.

A l'inverse, l'insuffisance de financement stable peut être compensée si l'exploitation dégage par ailleurs un excédent de financement permanent.

Le niveau du fonds de roulement, même s'il doit de préférence être positif, ne suffit pas pour apprécier la situation financière d'une association. Son analyse n'a d'intérêt que concomitante à celle du BFR et au regard de son évolution dans le temps.

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

#### Repères juridiques

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

#### Pour en savoir plus

- Uniopss, *Guide d'analyse financière à l'usage des associations sanitaires et sociales*, Syros, 1997
- France Active, Cnar Financement, *Guide Association et Trésorerie, ce que révèlent les besoins en trésorerie*, 2010
- Fiches pratiques de gestion :
  - ↳ cf. *fiche Le diagnostic financier*
  - ↳ cf. *fiche Le besoin en fonds de roulement et la trésorerie*
  - ↳ cf. *fiche Le bilan fonctionnel*
- 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 Associations et fonds propres, pourquoi les associations doivent-elles gagner de l'argent ?*, 2007