

avril 2008

Le diagnostic financier

Généralités et secteurs

Comptabilité

Fiscalité

Gestion financière

Régulation

Tarification

Modes de coopération

En bref

Etablir un diagnostic financier, c'est analyser la situation - passée, présente et future - d'une association, d'un établissement ou d'un service. Le diagnostic est également un outil d'analyse dynamique permettant l'élaboration de divers documents d'anticipation des besoins de financement futurs de l'association, établissement ou service.

Ainsi, le diagnostic financier ne se réduit pas à une étude exclusivement budgétaire et comptable - dans un secteur largement réglementé - mais bien à une analyse économique globale faisant appel à des données contextuelles sectorielles, économiques et de gestion.

Les associations ont en effet besoin de se doter d'outils de gestion, en sus des documents purement budgétaires et comptables, outils adaptés à leurs spécificités, qui garantissent une meilleure lisibilité économique de leur action.

Mots clés

Bilan financier, fonds de roulement (FR), besoin en fonds de roulement (BFR), trésorerie, compte de résultat, soldes intermédiaires de gestion (SIG), tableau de financement, ratios, plan pluri-annuel de financement, solvabilité.

Auteurs

Audrey Bouteley, Conseillère technique à l'Uniopss Centre
Louise Wiat, Conseillère technique à l'Uniopss Picardie
Uniopss

Pour en savoir plus

- Leroux Jean-Marc - Analyse financière et plan de financement des établissements sociaux et médico-sociaux - éditions ENSP, Anades, version 3, 2007
- Papin Robert - L'art de diriger - Dunod, 2006
- Vernimmen Pierre, Quiry Pascal, Le Fur Yann - Finances d'entreprise - Dalloz, 2005
- Guide de l'analyse financière, Uniopss, 1997

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.



Commission européenne
Fonds social européen



Le diagnostic financier permet de mesurer et d'apprécier les performances passées, présentes et futures de l'association, établissement ou service.

Il a pour objectif de déterminer entre autres la solvabilité d'une structure et permet d'envisager certaines perspectives d'évolution.

Il vise à répondre notamment aux questions suivantes :

- Quelle est la solidité financière de l'association aujourd'hui ?
- Comment est-on arrivé à la situation actuelle ?
- Quelle est l'efficacité économique de l'association ?
- Quelle est sa pérennité financière ?
- Quelle est le sens de l'évolution future ?

4 étapes principales caractérisent le diagnostic financier : replacer la structure dans son contexte, analyser les documents comptables et financiers, calculer les ratios et conduire une analyse.

I. L'examen du contexte

Pour mener à bien une analyse, il est d'abord nécessaire de replacer l'association dans son contexte. Il s'agit de collecter le maximum d'informations qui permettent d'ajuster le diagnostic au plus près de la situation particulière de l'association.

Ces données contextuelles portent sur l'environnement interne de l'association comprenant des éléments tels que son historique, ses valeurs, son projet associatif, etc... et porteront également sur son environnement externe : compréhension du secteur, définition du contexte politique, identification des enjeux du territoire...

II. L'analyse des documents comptables et financiers

Les documents comptables et financiers constituent la base de tout diagnostic financier.

Dans l'idéal, l'analyse portera sur les documents comptables et financiers (notamment bilans et comptes de résultats) des trois dernières années.

Le bilan financier

Le bilan de l'association, établissement ou service, se présente sous la forme d'un tableau récapitulatif en deux parties décrivant sa situation patrimoniale à un moment donné exprimée en termes d'emplois (à l'actif) et de ressources (au passif).

Le passif du bilan (partie droite) représente l'ensemble des ressources financières dont dispose l'association : fonds propres, ensemble des dettes et obligations contractées auprès de créanciers extérieurs (institutions financières, fournisseurs...). Attention, certaines rubriques des fonds propres sont soumises à un traitement particulier : réserves, report à nouveau, résultat, provisions réglementées, etc. En effet, les modes de financement et de tarification (voir fiche pratique de gestion « La tarification ») permettent aux établissements et services sociaux et médico-sociaux, sous certaines conditions, de constituer des réserves ou des provisions (par le biais du mécanisme d'affectation du résultat), pour des objets précis, dont l'utilisation peut être soumise à l'autorité de tarification. Au passif du bilan figurent également les fonds dédiés qui représentent des ressources dont l'affectation - liée au projet - est programmée.

L'actif du bilan (partie gauche) représente l'ensemble des biens (immobilisations, stocks...) et droits (créances...) détenus par l'association et nécessaires à son activité.

Le bilan permet entre autres de mesurer la solvabilité de l'association, établissement ou service, c'est à dire sa capacité à un moment donné à payer, à rembourser ses dettes.

Procéder à l'analyse financière du bilan nécessite de retraiter le bilan comptable de manière à présenter les différents éléments de ce bilan en fonction de leur degré d'exigibilité ou de leur degré de liquidité. Un tel

retraitement permet en outre d'identifier différents sous-ensembles à l'actif et au passif qui serviront de base à l'analyse de l'équilibre financier de l'association.

Les emplois et les ressources sont ventilés en fonction du cycle auquel ils se rapportent et selon leur stabilité :

- liés au cycle d'investissement : ce sont des emplois et des ressources stables (haut du bilan) ;
- liés au cycle d'activité / d'exploitation : ce sont des emplois et des ressources cycliques, de court terme (bas du bilan).

Le bilan financier permet de dégager les 4 grandes masses que sont le fonds de roulement d'investissement (FRI), le fonds de roulement d'exploitation (FRE), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie (T).

Le compte de résultat

L'analyse du compte de résultat présente un triple objectif :

- Analyser les marges de l'association et déterminer des résultats intermédiaires facilitant l'élaboration du diagnostic de la structure.
- Evaluer l'activité de l'association et sa capacité à être solvable.
- Déterminer les ressources internes dégagées et permettant d'autofinancer certaines activités.

Le compte de résultat permet de faire apparaître les soldes intermédiaires de gestion (SIG), appréciables pour saisir le mécanisme de formation du résultat et améliorer le diagnostic financier.

Il convient ainsi de dissocier :

- Ce qui relève de l'activité normale de la structure (son cycle d'exploitation).
- Ce qui résulte de son mode de financement : l'endettement a une incidence sur le résultat par le biais des charges financières (son résultat financier).
- Ce qui est dû à des éléments exceptionnels : éléments qui ne vont pas se renouveler dans le futur et qui sont indépendants de l'activité normale de la structure (son résultat exceptionnel).

Le tableau de financement

Le tableau de financement, ou tableau des mouvements de trésorerie, complète les informations fournies par le bilan et le compte de résultat. Il présente les mouvements ou flux de fonds relatifs à l'exploitation et aux investissements au cours d'un ou plusieurs exercices passés.

La construction d'un tableau de financement permet de comprendre l'évolution de la structure et des liquidités de l'association.

III. Le calcul des ratios

Les ratios permettent d'évaluer ponctuellement les soldes des actifs et des passifs apparaissant au bilan en les comparant à d'autres comptes du bilan ou du compte de résultat.

Utilisés en complément d'une analyse des grands équilibres cités précédemment, ils sont indispensables pour affiner le jugement d'une situation financière.

L'analyse d'un ratio s'effectue principalement par comparaison :

- La valeur absolue d'un ratio n'a isolément qu'une signification partielle ; c'est son évolution dans le temps qui importe (ou sa comparaison avec le même ratio d'autres structures comparables).
- Il doit être rapproché avec d'autres ratios (par exemple, les dettes doivent être comparées avec les fonds propres, la capacité d'autofinancement).
- Le ratio d'une association ne peut-être comparé qu'avec des ratios d'autres associations comparables, du même secteur d'activité, et de même taille.

Il n'est pas nécessaire d'en calculer un très grand nombre pour obtenir le complément d'analyse recherché. Certains sont communs à toutes les associations, d'autres ne sont pertinents que pour un secteur ou une structure donnés.

Sont distingués :

- Les ratios d'activité,
- Les ratios de structure financière,
- Les ratios de rentabilité,
- Les ratios de liquidité et de trésorerie.

IV. L'analyse

L'analyse repose sur l'examen des documents d'au minimum deux ans, afin d'éviter le risque de tirer des conclusions sur la base de situations atypiques ou ponctuelles (suivant ou précédant un investissement important, une restructuration ...), ne reflétant donc pas forcément la réelle situation financière de l'association.

Les grandes masses et ratios, mis en évidence précédemment, servent de support à cette phase qui consiste à analyser et évaluer :

- Les risques majeurs encourus,
- L'évolution de la structure financière,
- L'efficacité de l'association.

L'étude de chacun des points devra répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la situation au moment de l'analyse ?
- Quel est le sens de l'évolution constatée et quelles en sont les causes ?
- Quelle est l'évolution prévisible pour le futur proche ?
- Quelles sont les solutions/projets possibles au regard de la situation ?

L'analyse de chaque donnée se déroule en deux temps :

- Une phase analytique où la valeur et l'évolution de chaque élément sont étudiées. Cette phase fait ainsi ressortir les premiers éléments de diagnostic.
- Une phase synthétique fondée sur les interactions des différents éléments et sur une vision globale.

La synthèse de l'analyse permet de donner une image de la situation financière de la structure d'une part et de définir des perspectives d'évolution d'autre part. Tout diagnostic doit en effet se projeter vers l'avenir en proposant des orientations et préconisations découlant de la situation financière. Pourront ainsi être établis sur la base du diagnostic, un plan pluriannuel de financement, le compte de résultat et le bilan prévisionnel de l'association, établissement ou service.

Enfin, une même situation financière peut conduire à des conclusions sensiblement différentes suivant le point de vue selon lequel se place l'analyste (gestionnaire d'établissement, autorité de tarification, organisme de contrôle, partenaire financier, commissaire aux comptes...) et ce qu'il privilégie : sécurité et disponibilité des moyens, ajustement strict des ressources, solvabilité, etc.