**Guide pour le remplissage d’un plan de trésorerie prévisionnel**

Annexe : modèle type de plan de trésorerie prévisionnel

Les commissions départementales de suivi des ESMS en difficultés financières

Par instruction interministérielle du 21 septembre 2023, l’ARS Île-de-France a mis en place au sein de chaque département une commission départementale de suivi des ESMS en difficultés financières.

Cette commission départementale est composée de l’agence régionale de santé (ARS), du conseil départemental (CD), de la direction régionale des finances publiques (DRFIP), de la direction départementale des finances publiques (DDFIP), de l’Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales (URSSAF), de la banque des territoires et des organismes payeurs de l’Assurance Maladie.

Elle a vocation à examiner et gérer des situations d’urgence. Elle doit prévenir les situations d’insuffisance de trésorerie des ESMS.

A ce titre, un plan de trésorerie prévisionnel (PTP) est demandé aux ESMS afin d’examiner les situations de fortes tensions au niveau de la trésorerie.

**Le plan de trésorerie n’est pas un compte de résultat prévisionnel.**

Le compte de résultat présente l’ensemble des charges et des produits cependant certaines charges ne sont pas décaissables (les amortissements par exemple) et certains produits ne sont pas encaissables (les quotes-parts de subvention) ou alors invisibles dans le compte de résultat (le remboursement du capital des emprunts, les apports).

Dès lors qu’un établissement génère une écriture comptable, en dépense ou en recette, l’opération apparaît dans le logiciel de comptabilité. Or il existe un décalage dans le temps entre l’engagement des dépenses/recettes et les décaissements/encaissements.

**L’outil de référence à consulter pour réaliser le plan de trésorerie prévisionnel est donc l’application informatique de gestion comptable et financière Hélios pour les établissements publics ou le compte bancaire pour les établissements privés et non le logiciel de comptabilité.**

Le plan de trésorerie : qu’est-ce donc ?

# La gestion de trésorerie est l'un des éléments clés qui contribue à assurer le bon fonctionnement d'une organisation de manière durable dans le temps. Le plan de trésorerie est un outil qui permet de suivre et de prévoir le niveau et les flux de trésorerie. Il concourt à l'anticipation des entrées et sorties d'argent liées à l'activité de la structure et donc de pallier aux problèmes récurrents liés aux défauts de paiement ou au décalage des délais de paiement. Dans le secteur médico-social, cet outil devient un incontournable à l’heure où les tensions financières sur les effectifs et l’augmentation de l’inflation se font sentir.

L'objectif de ce tableau étant de faciliter la prise de décision, il est impératif de le mettre à jour régulièrement (tous les mois, trimestres, semestres en fonction des tensions de trésorerie observées) afin d’analyser les écarts entre ce qui a été prévu et ce qui a été réalisé, et, d’ajuster la stratégie à mettre en œuvre.

Si la trésorerie encaissée ne suffit pas à couvrir les besoins, il devient nécessaire de rechercher d'autres sources de financement, suffisamment tôt pour éviter la cessation des paiements.

Le plan de trésorerie est souvent composé de trois parties distinctes:

* Le tableau des encaissements ;
* Le tableau des décaissements ;
* Parfois un budget de TVA.

**Le budget de TVA** se traduit par la présence de lignes dédiées aux crédits de TVA (encaissement) et à la TVA à payer (décaissement). Il est important de prendre en compte la TVA (raisonner en TTC et non en HT) ainsi que le décalage lié à son encaissement (quand il s'agit du remboursement de TVA) et à son décaissement (quand il s'agit de la TVA à payer).

**Quelles sont les informations à renseigner ?**

1. **Compte 515 (pour les EHPAD publics ou privés non lucratifs) ou Compte 451 (pour les EHPAD publics territoriaux) « début de période »**

C’est le point de départ du plan de trésorerie prévisionnel. La trésorerie de départ n’est pas calculée, il s’agit ici de saisir le montant du compte 515/451 au 1er du mois M. Cette donnée est issue d’Hélios (pour les EHPAD publics) ou du relevé de compte (pour les EHPAD privés non lucratifs).

Les autres cases correspondant au compte 515/451 début de période se compléteront automatiquement en fonction des informations renseignées.

1. **Encaissements**

**2-1) Recettes du cycle d’exploitation**

1. **Produits de la tarification**

Le plan de trésorerie distingue 4 champs différents :

* **Les produits issus de la 5èmre branche versés par l’assurance maladie :** il s’agit des dotations versées en 12ème par l’Assurance Maladie. Le douzième est calculé sur la base du dernier arrêté de tarification de l’ARS reçu. Il est actualisé après chaque notification des campagnes budgétaires (généralement juillet/août et décembre/janvier). Les CNR versés par l’ARS doivent être inscrits dans le PTP.
* **Les produits à la charge de l’Etat :** il s’agit notamment de la rémunération garantie des travailleurs handicapées, correspondant à l’aide au poste pour les travailleurs handicapés dans les ESAT. Les versements sont réalisés par l’agence de service de paiements (ASP).
* **Les produits à la charge du département :** il s’agit ici du forfait global relatif à la dépendance versée en 12ème par le Conseil Départemental d’implantation de l’établissement (APA en établissement) sur la base du dernier arrêté reçu du Président du Conseil départemental ainsi que l’APA versée par les autres départements pour les personnes ayant leur domicile dans un autre département.

Sont également à prendre en compte les versements relatifs à l’aide sociale (versées trimestriellement ou acompte mensuel).

Les financements exceptionnels d’exploitation versés par le Conseil départemental doivent être inscrits dans le PTP.

* **Les produits à la charge de l’usager :** il s’agit, d’une part, de la facturation à l’usager (tarif hébergement + tarif dépendance) lorsqu’il n’est pas admis à l’aide sociale et d’autre part de la contribution des usagers bénéficiaires de l’aide sociale (reversement de 90% des revenus. Les projections de recettes sont établies en fonction de l’activité réelle constatée sur les derniers mois. Si l’activité projetée est en deçà du taux d’occupation indiqué dans l’annexe activité transmise au 31/10/N, l’écart devra être justifié dans la note/en commentaires.

Les titres antérieurs recouvrés doivent faire l’objet d’un commentaire.

*Leviers : Mettre en place de la facturation à terme à échoir en EHPAD (article R.314-186 du CASF).*

*Optimiser le recouvrement (cf Annexe 2 – Recouvrement en EHPAD)*

*Mettre en place le prélèvement automatique*

1. **Autres produits**

Cette partie est réservée à l’inscription des encaissements du cycle d’exploitation relatifs aux produits des groupes II et III : les produits issus de la vente de repas, les forfaits journaliers, les participations des personnes handicapées prévues au 4° alinéa de l’article L. 242-4 du CASF, les participations au frais de repas et de transport dans les ESAT, les subventions d’exploitation et participations (dont FIR, subventions et participations versées par les financeurs), le remboursement du FEH, le remboursement des indemnités journalières, le remboursement des frais de traitement des formations, …

Même si la date d’encaissement de ces produits est difficilement prévisible de manière précise, ces recettes doivent être intégrées dans le PTP et seront ajustées au fil de l’eau. Les prévisions peuvent être réalisées sur le base du budget de l’année en cours, en tenant compte des versements opérés à la date de réalisation du PTP.

La liste des tarifs de prestations applicables dans l’établissement.

*Autres pistes possibles de recettes :*

*Développement de l’offre vers des prestations ouvertes sur l’extérieur : repas en externat, location de salles, …*

*Mettre à jour les tarifs des prestations déjà existantes*

**2-2) Apports en capital**

-**Subventions d’investissement :** cela correspond à l’ensemble des encaissements prévisionnels perçus au tableau de financement, par exemple la subvention ARS relative aux investissements du quotidien ou les subventions PAI ou du Conseil Départemental relatives au projet d’investissement immobiliers versées en plusieurs fois.

**-Cessions d’actifs** : il s’agit ici de renseigner l’ensemble des produits liés à la vente de biens appartenant à l’établissement.

**-Autres :** il s’agit des autres encaissements liés à toute autre opération inscrite au tableau de financement.

**2-3) Emprunts et dettes assimilées (long terme)**

**-Emprunts bancaires et emprunts obligataires** : il s’agit des encaissements liés à la mobilisation d’emprunts bancaires ou obligataires, hors opérations liées à un tirage sur une ligne de crédit de trésorerie.

*Leviers : Optimiser le niveau d’emprunts*

*Renégocier la dette*

**-Autres** : il s’agit de prêts ou avances remboursables octroyés par des organismes non bancaires (collectivités, caisses de retraites, assurances maladies, etc.) ainsi que des cautions perçues.

*Levier : Mettre en place un dépôt et cautionnement en EHPAD correspondant à un mois de loyer.*

**2-4) Autres encaissements liés à des opérations non budgétaires**

Doivent être répertoriés ici l’ensemble des encaissements impactant le niveau du compte 515/451 sans que cela ne donne lieu à l’émission d’un titre de recettes : fonds déposés par les usagers, avances de trésorerie, restitution de placements, etc.

1. **Décaissements**

**3-1) Dépenses du cycle d’exploitation (hors frais financiers)**

**-Rémunérations du personnel :** saisir les rémunérations brutes de l’ensemble du personnel non médical et médical (comptes 641 et 642), mais également les versements liés à l’emploi de personnel extérieur, notamment intérimaire (compte 621) ainsi que les rémunérations d’intermédiaires et honoraires (compte 622). Les rémunérations brutes correspondent aux salaires nets à payer + les cotisations salariales.

**-Charges sociales :** saisir les montants des charges patronales afférentes au personnel de l’établissement (comptes 645 et 647).

Dans le cas exceptionnel de remboursement des charges sociales dues au titre des mois antérieurs et ayant fait l’objet d’un rééchelonnement en accord avec les différents créanciers, les montants remboursés sur le mois doivent être saisis à titre d’information dans la ligne en-dessous « Régularisation des charges sociales dues au titre des mois/années antérieurs ». Ces montants doivent être simultanément déduits de la ligne « Restes A Payer (RAP) en début de mois – dont charges sociales ».

*Rappel : Dans le cas exceptionnel d’un défaut de paiement des cotisations URSSAF, les cotisations salariales doivent être impérativement réglées.*

*En cas d’application de majorations de retard et de pénalités, une demande de remise totale ou partielle peut être réalisée après paiement des cotisations dues.*

**-Impôts et taxes sur rémunérations :** saisir les impôts et taxes afférents aux rémunérations (comptes 631 et 633) et le montant de la taxe sur les salaires (compte 6311). Dans le cas exceptionnel de remboursement de taxes et impôts dus au titre des mois antérieurs et ayant fait l’objet d’un rééchelonnement en accord avec les différents créanciers, les montants remboursés sur le mois doivent être saisis à titre d’information dans la ligne en-dessous « Régularisation des taxes sur les salaires dus au titre des mois/années antérieurs ». Ces montants doivent être simultanément déduits de la ligne « RAP en début de mois – dont taxe sur les salaires » s’il s’agit de la taxe sur les salaires.

*La saisonnalité des dépenses de personnel doit être intégrée dans le PTP et le versement des primes doit être commenté.*

**-Mandats fournisseurs classe 6 :** saisir tous les règlements fournisseurs correspondant aux achats et services extérieurs (dépenses récurrentes telles que les énergies, l’alimentation, la blanchisserie, les assurances, les contrats de maintenance et de location à caractère médical, les redevances locatives, …) qui font l’objet d’un mandat et doivent être payés dans le mois considéré. Dans le cas de paiements de mandats dus au titre des mois antérieurs, les montants doivent être intégrés sur le mois du paiement effectif et simultanément déduits de la ligne « Restes à Payer en début de mois – dont fournisseurs au-delà du délai réglementaire »

*Si les mandats restant à payer en début de mois sont intégrés dans les projections, les montants doivent être déduits des restes à payer en début de mois. Ces informations doivent faire l’objet d’un commentaire afin de bien identifier si les projections prennent en compte l’intégralité des dépenses à payer ou non.*

*Leviers : Mutualiser les achats*

*Renégocier régulièrement les contrats avec les prestataires*

*Optimiser le délai de paiement fournisseurs (allonger, négocier)*

**-Autres** (prélèvements/débits d’office, etc.) : saisir les autres décaissements du cycle d’exploitation, notamment ceux faits sans mandatement préalable.

**3-2) Dépenses liées à l’investissement**

**-Mandats fournisseurs d’immobilisations :** saisir tous les règlements fournisseurs correspondant aux dépenses d’investissement (comptes 20,21 et 23) qui font l’objet d’un mandat.

*Levier : Prioriser les projets d’investissement au regard des capacités financières*

**-Autres :** saisir toutes les opérations de décaissement rattachées au tableau de financement autres que celles correspondant aux comptes 20, 21 et 23.

**3-3) Remboursement des emprunts**

Cette partie ne concerne pas les écritures relatives aux lignes de crédit de trésorerie.

**-Remboursement en capital :** saisir les montants des échéances d’emprunt, partie capital.

**-Charges financières :** saisir les montants décaissés pour le paiement des charges financières.

**-Autres** : il s’agit des remboursements de cautions notamment.

**3-4) Décaissements liés à des opérations non budgétaires**

Il s’agit ici de répertorier l’ensemble des autres opérations ayant un impact négatif sur le compte 515.

**4) Lignes de crédit de trésorerie**

**-Plafond autorisé ligne de trésorerie au début de mois :** il s’agit d’inscrire le montant maximum de tirage autorisé par l’établissement bancaire ayant accordé la ligne de crédit de trésorerie. En cas de plusieurs lignes de crédit de trésorerie, saisir le cumul des plafonds autorisés.

*Saisir en commentaire l’échéance de la ligne de trésorerie.*

**-Fonds disponibles sur la ligne de crédit de trésorerie au début de mois :** saisir en première cellule le montant disponible en début de mois M sur la (ou les) ligne(s) de crédit de trésorerie. Le niveau des fonds disponibles ne peut ni être négatif, ni excéder le plafond autorisé.

**-Tirage ligne de crédit de trésorerie dans le mois :** inscrire ici les montants des tirages sur la (ou les) lignes(s) de crédit de trésorerie envisagés dans la limite des fonds disponibles, y compris les tirages sur ligne de trésorerie effectués dans le cadre d’un emprunt avec option de tirage sur ligne de trésorerie.

**-Remboursement ligne de crédit de trésorerie dans le mois :** inscrire les montants des remboursements prévus sur les lignes de crédit de trésorerie, y compris les tirages sur ligne de trésorerie effectués dans le cadre d’un emprunt avec option de tirage sur ligne de trésorerie.

**-Remboursement capital dû à l’échéance de la ligne de trésorerie dans le mois :** inscrire le montant du remboursement du capital dû à l’échéance de la ligne (fonds tirés au moment du renouvellement) si celle-ci n’est pas renouvelée ou si son plafond est abaissé.

1. **Compte 515 fin de période**

Le montant est calculé automatiquement pour toute la période ; il peut potentiellement être négatif et permet d’apprécier les difficultés rencontrées par l’établissement. L’objectif du plan est en effet de révéler les risques de rupture de trésorerie : volume et échéance exacte.

**Les financeurs disposent des soldes de trésorerie (compte 515/451) au dernier jour du mois pour les établissements publics, un contrôle de cohérence est réalisé avec le PTP sur la période réalisée.**

1. **Restes à payer en début de mois**

Il s’agit ici d’évaluer l’évolution du stock de mandats non payés par le comptable à chaque début de mois : \*pour le début du mois M, les établissements inscriront ici l’ensemble des mandats de paiement transmis au comptable et non payés au 1er du mois M dans les délais réglementaires. Un détail sur la nature des mandats (charges sociales, charges fiscales, fournisseurs) est demandé.

\*pour la partie prévisionnelle, l’établissement inscrira ici le montant prévisionnel du stock de mandats restant à payer à chaque début de mois. Ce montant correspond au calcul suivant : montants des restes à payer du début du mois précédent – décaissements prévisionnels effectués sur ces mandats au cours du mois précédent.

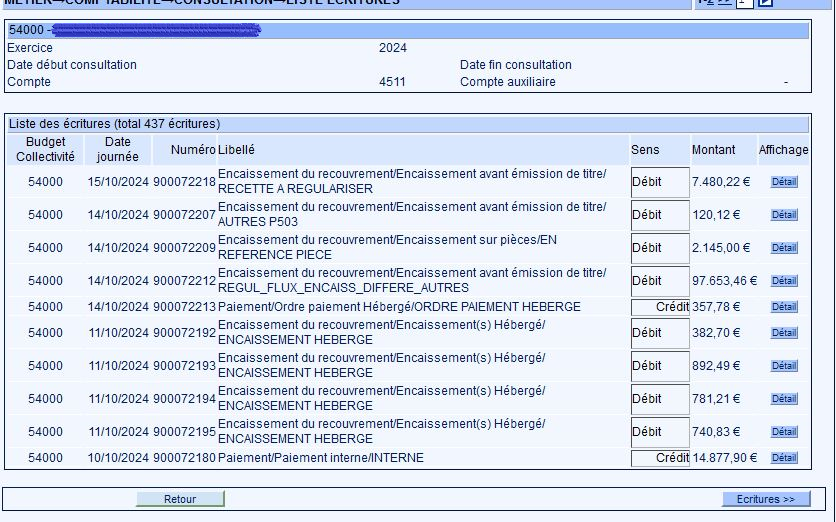
**Une note devra accompagner le plan de trésorerie prévisionnel afin de détailler les hypotheses prises et d’expliquer les écarts prévisions/realisations.**

**Le plan de trésorerie prévisionnel ainsi que la note explicative sont à transmettre aux 2 autorités de tarification.**

**Annexe 1 : cas particulier des EHPAD publics territoriaux**

Les ESMS territoriaux étant des budgets annexes de CCAS/CIAS, ils ne disposent pas de compte 515. La trésorerie disponible pour chacun des ESMS est consultable via le compte de rattachement avec le budget principal, soit le compte 451.

Comme pour le compte 515, il est possible de consulter les mouvements sur le compte 451 via l’application Hélios :



Des extractions sur Excel peuvent être également réalisées mensuellement :



Ces données doivent être reprises mensuellement dans le PTP afin de compléter les mois au réel.

**Annexe 2 : Sécuriser le recouvrement en EHPAD – 9 bonnes pratiques – Publication de l’ANAP**

