

14 mars 2023

Guide d'élaboration d'un plan de trésorerie prévisionnel

Annexe : modèle type de plan de
trésorerie prévisionnel

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.

1. Le plan de trésorerie : qu'est-ce donc ?

Le plan de trésorerie appelé également « tableau de trésorerie » ou « budget de trésorerie prévisionnel » est un document indispensable qui permet d'estimer la trésorerie des mois à venir en anticipant les principales dépenses. Il s'agit d'une liste des encaissements et des décaissements, avec les soldes en début et fin de mois, ainsi que la variation de trésorerie du mois. Il s'agit de répertorier l'ensemble des flux qui peuvent être anticipés, mois par mois, pour dans un premier temps vérifier que le financement de l'activité courante est assuré, et dans un second, mieux faire face aux imprévus.

Il est composé de deux types de flux :

- **Les flux d'exploitation** : ce sont les encaissements et les décaissements liés à l'activité habituelle (achat de matières premières, paiement des salaires, etc.)
- **Les flux hors exploitation** : ce sont des flux non liés à l'activité courante de la structure et concernent principalement les opérations de financement et d'investissement.

Dans le cadre d'un plan de trésorerie et contrairement à ce qui se passe dans un bilan ou un compte de résultat prévisionnel, les montants sont toujours indiqués TTC.

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 (qu'il s'agit de la TVA à payer).

2/ Quelles étapes pour établir un plan de trésorerie ?

Le plan de trésorerie n'est pas nécessairement construit de janvier à décembre mais peut être établi en cours d'année sur 12 mois glissants. L'élaboration du plan de trésorerie suit certaines étapes.

➤ Identifier les flux de trésorerie potentiels

La première étape dans sa construction consiste à recenser et détailler les flux de trésorerie potentiels

dans un tableau, qui sépare en deux les encaissements et décaissements.

Le tableau des encaissements tient compte des recettes TTC, des produits financiers, des apports (capital, compte courant), des emprunts à court, moyen et long terme. C'est le cumul de toutes les recettes au comptant ou à crédit dont la date d'encaissement peut être connue.

Exemple d'encaissements :

- Les produits issus de la tarification ;
- Les forfaits journaliers, participations des personnes handicapées prévues au 4^o alinéa de l'article L. 242-4 du CASF, participations aux frais de repas et de transport dans les ESAT... ;
- Les avances des usagers ;
- Les retraites, allocations logement, allocations personnalisées d'autonomie (APA), allocations adulte handicapé (AAH)... à reverser ;
- Les remboursements sur rémunérations, sur charges de sécurité sociale et de prévoyance... (ex. indemnités journalières) ;
- Les aides et subventions reçues ;
- Les produits de cession des immobilisations.

Le tableau des décaissements tient compte de toutes les dépenses qui peuvent être budgétées soit parce qu'elles reviennent périodiquement (ex. facture mensuelle d'abonnement), soit parce qu'elles sont liées à une échéance.

Exemple de décaissements :

- Les dépenses de personnels (rémunérations, charges fiscales et sociales...);
- Les dépenses de gestion courante : locations, eau, électricité, entretien, réparations-maintenance, frais de transport, primes d'assurances... ;
- Les annulations des avances des usagés ;
- Les reversements retraites, allocations logement, APA, AAH, ... ;
- Les quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun, les contributions versées au groupement hospitalier de territoire ;
- Les charges financières, charges exceptionnelles ;
- Les investissements (acquisition de matériel, véhicules, immobilier...);
- Les remboursements d'emprunt.

➤ Imputer les flux sur leur période d'entrée ou de sortie

Les encaissements et les décaissements doivent figurer dans leur période concernée.

Ex. : un achat réalisé en juin mais réglé en juillet doit être imputé dans les décaissements de juillet.

Il est donc important de bien identifier les délais d'encaissement et de décaissement (paiement clients et fournisseurs, périodicité de paiement de l'impôt, paiement des salaires et des cotisations sociales...).

Au cours de leur cycle d'exploitation (activité de la structure), les ESMS sont souvent confrontés à des décalages entre les encaissements (produits de la tarification, subventions...) et les décaissements (salaires, charges sociales...). Dès lors, d'autres ressources que celles générées par l'activité doivent être disponibles afin d'assurer la couverture de ce décalage appelé besoin en fonds de roulement (BFR). Il s'agit d'un besoin de financement structurel à court terme que génère l'activité.

➤ Calculer le solde de trésorerie du mois

Le solde de trésorerie est calculé par différence entre le total des encaissements et le total des décaissements de la période (mois par mois par exemple). Le solde cumulé quant à lui est calculé par addition du solde du mois avec le solde du mois à venir.

Comment calculer la trésorerie de départ ?

La trésorerie de départ n'est pas calculée. C'est un solde que l'on retrouve sur un extrait de compte bancaire (ou compte du Trésor) à la fin du mois précédent (ou à la clôture de l'exercice). En début d'activité, il est égal à zéro (jusqu'aux premiers apports).

ANNEXE 1

LISTE (NON EXHAUSTIVE) DES ACTIONS ET LEVIERS POTENTIEL A INTEGRER DANS LE CADRE D'UN PLAN DE TRESORERIE

Analyse financière globale

- Actions sur l'exploitation :

- Politique d'internalisation / externalisation / mutualisation (transport, alimentation, blanchisserie, groupement d'achat, carence en compétence médical/para-médical, pharmacie...),
- Renégociation des contrats (banque, assurance, maintenance, énergie, loyers...), GPEC,

- Politique d'investissement (priorisation des projets, renégociation bancaire, recherche de subvention...).
- Développement de recettes complémentaires (repas des extérieurs, location de salles ou de local, ...) y compris mise en place d'une facturation pour les prestations déjà existantes mais non facturées
- ...

- Actions sur le fond de roulement (FDR) :

- Optimiser le niveau d'emprunt,
- Renforcer les réserves d'investissement : remonter au FRI les réserves de couverture du BFR -R 314-48 du CASF-, recycler à l'investissement les provisions sans objet, diversifier et justifier les affectations des résultats),
- Mise en place d'un dépôt et cautionnement en EHPAD (= 1 mois de loyer soit 2000€ / lit),
- Financement participatif sur certains projets (crowdfunding, recherche de mécénats)
- ...

- Actions sur le BFR (Besoin en Fonds Roulement) :

- Etudier les possibilités d'encaissement rapide : optimiser le circuit de facturation, mise en place d'une procédure de relance/recouvrement, mise en place de prélèvement automatique...)
- Négocier les délais de paiement fournisseurs ou des ristournes si paiement rapide
- ...

Organisation Management Gestion

- Mise en place d'outil de pilotage / outil de gestion intégré (type ERP) avec suivi régulier
- Déploiement visioconférence / outils de communication à distance
- Déploiement télémedecine / e-santé
- Mise en place de procédures de contrôle interne

- Optimisation des services supports (centralisation, mutualisation, externalisation...)
- Evolution de l'organisation des transports (étude externalisation / internalisation / mutualisation) (télémedecine, e-santé)
- Etude de regroupement physique des sites / des autorisations administratives
- Création d'antennes
- Etude de l'implantation des sites
- Revue et priorisation des missions, révision des fiches de poste et réorganisation du travail
- ...

Ressources humaines

- Mise en œuvre d'une GPEC (anticipation des départs et des besoins, ...)
- Mise en œuvre d'un plan de formation (posture et manutention, bientraitance, RPS, prévention des TMS...)
- Formation de l'encadrement à la gestion de l'absentéisme
- Suivi individuel des agents: entretien professionnel régulier, formation diplômante, perspective d'évolution visible, ...

- Investissements destinés à la prévention des risques (ex: équipements de manutention spécifiques, chaussures professionnelles adaptées, ...)

- Information / communication auprès des professionnels (plaquette de prévention, entretien au retour d'arrêt, médecine du travail, ...)
- Renégociation des accords locaux (RTT, avantage extra conventionnels...)
- Diminution voire suppression des remplacements en cas d'absentéisme
- Etude d'opportunité de remplacement en cas de départ / ETP vacants (remplacement ou non, profil différent ?)
- ...

**Activité et
positionnement
stratégique**

- Action de communication pour faire connaître l'ESMS et son offre de services
 - Développer les liens avec les partenaires (adressage, ...)
 - EHPAD : optimisation de la politique d'admission et de la traçabilité des actes réalisés (GMP/PMP)
 - Modification des agréments (redéploiement, modalités d'accueil et type de déficience proposés...)
 - Développement de dispositif / participation aux appels à projet
 - Mutualisation / fusion / regroupement (cf taille critique)
 - Modification du/des lieu(x) d'implantation / Adaptation du bâti
 - En lien avec le CD, en EHPAD, demande de dés-habilitation partielle à l'aide sociale ?
- (! risque de recrutement hors département si population locale ne peut plus payer le tarif déshabilitété).
- Fluidifier l'activité (actualisation des outils d'information type ViaTrajectoire)
 - Redéployer l'offre vers une offre plus inclusive (diminution des charges de structures)
 - ...