

Guide méthodologique

1

Gestion active

de la **trésorerie**
hospitalière

Septembre 2001



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'EMPLOI
ET DE LA SOLIDARITÉ

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DES FINANCES,
ET DE L'INDUSTRIE

sommaire

● Avant-propos	5
● Introduction	7
● Comprendre la situation existante	9
■ Comment se dégage la trésorerie de l'établissement ?	10
La lecture du solde débiteur des comptes financiers de la classe 5	10
L'analyse bilantielle sur plusieurs exercices	11
■ Comment sont organisés les cycles d'exploitation et d'investissement de l'établissement ?	20
Évaluation de la politique d'exploitation	20
Évaluation de la politique d'investissement	22
● Se fixer des objectifs de trésorerie	25
■ Tableau synthétique des actions à entreprendre en fonction des objectifs fixés et de la situation de trésorerie	26
■ Comment passer du diagnostic au plan d'action ?	28
L'établissement connaît des difficultés de trésorerie	28
L'établissement dispose d'une trésorerie positive permanente	29
● Mettre en œuvre les outils et les procédures de gestion de trésorerie adaptés	31
Préalable : la formalisation des relations entre l'ordonnateur et le comptable	32
■ Les outils de maîtrise du cycle d'exploitation	33
L'organisation de l'émission des titres et du recouvrement	33
La rationalisation des paiements	35
■ Les outils de maîtrise du cycle d'investissement	38
Le plan pluriannuel d'investissement	38
La gestion active de la dette	39
■ Les outils d'optimisation de la trésorerie	44
Le budget prévisionnel de trésorerie	44
Les outils de lissage de la trésorerie	46

avant-propos

À la suite des études menées en 1999 par le ministère de l'emploi et de la solidarité et le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie dans quatre régions expérimentales (Pays de Loire, Rhône-Alpes, Bourgogne, Midi-Pyrénées), le constat suivant a pu être dressé :

- > La situation de trésorerie (solde du compte 515) des établissements publics de santé est très variable d'un établissement à l'autre. Par ailleurs, le niveau des fonds déposés par les malades, les intérêts courus non échus par exemple peuvent venir gonfler les disponibilités de certains établissements.
- > De manière très nette, seule une minorité d'établissements publics de santé mène une politique de gestion active de trésorerie (liquidités ou quasi-liquidités ajustées à ce qui est strictement nécessaire pour les besoins courants de l'hôpital).

À l'issue de ce diagnostic, la Direction Générale de la Comptabilité Publique et la Direction de l'Hospitalisation et de l'Organisation des Soins ont engagé un plan d'action pour sensibiliser les gestionnaires hospitaliers aux enjeux financiers d'une gestion plus dynamique de leur trésorerie en présentant notamment les retours financiers positifs pour les établissements.

C'est dans ce cadre qu'une première circulaire interministérielle a été publiée le 8 juin 2000. Ce texte visait à rappeler les principaux facteurs explicatifs du niveau de trésorerie d'un établissement (situation des cycles d'investissement et de fonctionnement). Il proposait par ailleurs quelques recommandations sur les conditions d'utilisation des lignes de trésorerie et insistait, au plan méthodologique, sur l'importance primordiale du partenariat ordonnateur-comptable.

Cette circulaire évoquait en conclusion la mise en place d'un groupe de travail chargé d'élaborer des recommandations pratiques pour une gestion active de la trésorerie. Le présent guide méthodologique constitue la synthèse des réflexions de ce groupe de travail, constitué sur le plan national, associant des trésoriers et des directeurs d'établissements publics de santé.

Le guide a pour objet d'apporter des outils aux gestionnaires, à la fois pour comprendre la situation de trésorerie de leur établissement et mettre en place des politiques de gestion de trésorerie adaptées.

Il est construit à partir des grands axes suivants :

1 • Le point de départ : l'auto-diagnostic de la situation de l'établissement

L'examen du solde du compte au Trésor de l'établissement (compte 515) constitue le premier indicateur de la situation de trésorerie de l'établissement.

Dans un second temps, l'analyse financière et principalement l'analyse des bilans fonctionnels permet de faire ressortir les grands équilibres financiers (fonds de roulement, besoin en fonds de roulement) et partant d'expliquer l'origine de la trésorerie par rapport au haut et au bas du bilan.

La trésorerie est en effet la résultante des cycles d'exploitation et d'investissement de l'établissement. À ce titre, elle met en cause l'ensemble de la gestion d'un établissement (politique du recouvrement, délai de règlement des fournisseurs, gestion de la dette, etc.).

2 • Le point charnière : l'orientation vers des outils et des techniques de gestion de trésorerie adaptés à la situation de l'établissement

À partir d'un tableau synthétique, à double entrée (situation de trésorerie / objectifs de gestion), sont introduits les principaux outils de gestion proposés et développés par la suite.

3 • L'apport pratique : l'aide technique à la mise en œuvre d'une politique de gestion active de trésorerie.

Cette troisième partie développe quelques bonnes pratiques issues de l'expérience des établissements ayant mis en œuvre une politique de gestion active de trésorerie. Elle propose des réponses aux questions suivantes :

- Comment rationaliser et coordonner les décaissements et les encaissements dans un établissement ?
- Comment mettre en place une politique de gestion active de trésorerie ?
- Comment anticiper le niveau de trésorerie d'un établissement à long terme et à plus court terme ?

C'est à la mise en œuvre de cette démarche que sont invités ordonnateurs et comptables hospitaliers, dans un esprit de partenariat, afin que la trésorerie soit utilisée au mieux des intérêts de leur établissement.

introduction

Qu'est-ce que gérer la trésorerie ?

Gérer la trésorerie, c'est d'une part tirer le meilleur parti de la trésorerie constatée à un moment donné pour qu'elle reste la moins infructueuse possible, dans le respect des possibilités offertes par la réglementation et d'autre part, anticiper ses variations en prévoyant tous les éléments influant sur le niveau de cette trésorerie. Réussir cette gestion, c'est parvenir à la mise en place d'un dispositif tel que l'établissement puisse disposer, au moment requis, donc sans rupture dans le cycle de financement de l'exploitation et de l'investissement, des disponibilités nécessaires pour faire face à ses échéances de paiement, sans que, pour autant le niveau de ces disponibilités excède les besoins.

Pourquoi une gestion de trésorerie ?

Gérer la trésorerie constitue une nécessité. L'absence de gestion s'apparente à la conduite d'un navire sans boussole. On navigue à vue et on s'expose à l'irruption d'événements qui auraient pu être anticipés, mais qui ne le sont pas et apparaissent comme des faits imprévus venant perturber le cours linéaire des choses.

L'établissement peut alors se trouver dans l'impossibilité de faire face à ses besoins d'approvisionnement et à ses obligations de paiement des fournisseurs.

A contrario, une trésorerie constamment excédentaire représente un coût pour l'établissement qui a peut-être mobilisé des emprunts trop tôt par rapport aux besoins. En toute hypothèse, une trésorerie dormante coûte à l'établissement.

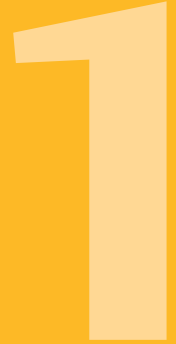
Quelles démarches entreprendre pour la mise en place d'une gestion de trésorerie ?

Une démarche de gestion nécessite d'abord de comprendre la situation financière telle qu'elle apparaît au moment où la volonté de gérer la trésorerie se manifeste (première partie).

Ce point de départ constitue la référence par rapport à laquelle seront déclinés les objectifs que se fixe l'établissement (deuxième partie).

Enfin, pour atteindre ses objectifs, l'établissement devra s'approprier les outils et techniques de mise en œuvre et de suivi des politiques de gestion de trésorerie (troisième partie).

Comprendre la situation existante



**Comprendre
la situation
existante**

SOMMAIRE

1

Comprendre
la situation
existence

Deux démarches indissociables permettent d'appréhender l'état et l'origine de la trésorerie à un moment donné :

- > la lecture du solde débiteur des comptes financiers de la classe 5 et, principalement, celui du compte 515 « compte au Trésor » ;
- > l'approche bilantielle de la situation financière de l'établissement.



Comment se dégage la trésorerie de l'établissement ?

La lecture du solde débiteur des comptes financiers de la classe 5

Le point de départ de la démarche est le constat, à un moment donné, du niveau des liquidités, qui est appréhendé par la lecture du solde débiteur des comptes financiers de la classe 5. Cependant, cette information n'est pas suffisante en soi. Elle doit être complétée par d'autres investigations sur l'origine des fonds et en particulier :

— quelle est la part représentée par :

- > les fonds en dépôt (compte 463) ;
- > les comptes individuels des praticiens (compte 4245 retraçant notamment les honoraires de l'activité libérale. Attention, ceux-ci ne sont pas présents très longtemps dans la trésorerie) ;
- > les intérêts courus (compte 1688) ;
- > le crédit de trésorerie (compte 519).

— comment cette trésorerie a-t-elle fluctué au cours des deux précédentes années ?

Dans la mesure où cela est possible, il est intéressant d'élaborer des courbes hebdomadaires ou mensuelles de trésorerie sur la période considérée. L'examen de ces courbes permet d'emblée de visualiser les maxima et les minima de la trésorerie de l'établissement au cours d'une période, et de s'interroger sur les mouvements d'entrées et de sorties de fonds qui apparaissent à périodicités régulières (mensuelles, saisonnières, ou autres...).

À l'issue de cette première démarche, les informations obtenues permettent déjà de savoir s'il existe un solde positif permanent de trésorerie et quel est le niveau de ce solde positif. On peut rapporter le montant de ce niveau permanent de solde positif de trésorerie au montant moyen journalier des dépenses de fonctionnement de l'établissement pour apprécier l'importance relative de la trésorerie.

S'il apparaît, au regard de l'expérience vécue par l'établissement, que la trésorerie constatée au cours de la période considérée a été insuffisante pour faire face aux besoins, il faut examiner si cette insuffisance de trésorerie est chronique ou cyclique. Dans les deux cas, la situation de trésorerie n'est pas maîtrisée et une analyse approfondie permettra de connaître l'origine, la périodicité à laquelle se renouvelle cette insuffisance, son ampleur et de rechercher les facteurs cycliques ou non contribuant à ces ruptures.

Il convient alors de s'assurer par une analyse bilantielle indissociable de cette première démarche, de la situation financière de l'établissement et du degré de maîtrise des éléments contribuant à la formation de la trésorerie.

Pour aller plus loin ...

Annexe 1 :
Exemple de courbes de trésorerie présentant sur deux exercices l'évolution des comptes 515 et 463.

L'analyse bilantielle sur plusieurs exercices

L'examen du solde débiteur des comptes financiers de la classe 5 doit être complété par une analyse bilantielle de la structure financière de l'établissement sur une période de 3 ans. Cette analyse constitue un outil de diagnostic indispensable pour apprécier la façon dont la trésorerie de l'établissement a été constituée. Par exemple, si au 31 décembre de l'année N-1, le niveau de trésorerie semble important mais que le même bilan fait apparaître un encours fournisseurs très important, cela met en évidence la part contributive de la dette fournisseurs dans la constitution de la trésorerie. De ce fait, le gestionnaire de l'établissement doit s'interroger sur la politique de paiement des fournisseurs.

Que peut-on attendre de cette analyse bilantielle rétrospective ?

- > Une photographie de la structure financière de l'établissement à un moment donné qui est en général la date du 31 décembre de l'année considérée.
- > Une information sur l'évolution de cette structure en comparant les bilans de trois années consécutives.
- > Des données de base pour construire la politique de gestion financière à laquelle participe la gestion de la trésorerie.

L'analyse du bilan fonctionnel

Sur un plan pratique, la trésorerie désigne les liquidités ou quasi liquidités dont dispose l'établissement à un moment donné, c'est à dire les soldes débiteurs des comptes de classe 5.

La trésorerie est la résultante de deux éléments : le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR). Sa formule de calcul est la suivante :

$$\text{Trésorerie} = \text{Fonds de roulement} - \text{Besoin en fonds de roulement}$$
$$T = FR - BFR$$

Ainsi, la trésorerie fluctue en fonction de la variation des composantes de cette équation. Si le fonds de roulement (FR) augmente alors que le besoin en fonds de roulement (BFR) garde le même niveau, la trésorerie augmente à hauteur de l'augmentation du fonds de roulement (FR).

L'articulation entre le fonds de roulement (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie (T) est retracée dans le bilan fonctionnel dont le schéma simplifié est inséré page 12.

Dans le bilan fonctionnel, toutes les valeurs sont indiquées en valeurs brutes. L'analyse faite à partir du bilan fonctionnel a pour objectif d'étudier les modes selon lesquels sont financés les besoins du haut de bilan (actifs immobilisés) et les besoins du bas de bilan (stocks et créances ou actifs circulants). Ce faisant, on cherche à savoir si les grands équilibres fonctionnels sont assurés. Ce sont les trois concepts de fonds de roulement, de besoin en fonds de roulement et de trésorerie qui permettent de procéder à cette analyse.

CADRE DU BILAN FONCTIONNEL SIMPLIFIÉ							
Emplois				Ressources			
	N-3	N-2	N-1		N-3	N-2	N-1
Immobilisations incorporelles				Apports			
Immobilisations corporelles				Excédents affectés à l'investissement			
Immobilisations financières				Provisions réglementées			
				Amortissements			
				Emprunts et dettes assimilées			
				Autres			
Total emplois stables				Total ressources stables			
Fonds de roulement d'investissement (FRI) (négatif)				Fonds de roulement d'investissement (FRI) (positif)			
Report à nouveau déficitaire				Réserve de trésorerie			
Résultat comptable				Réserve de compensation			
Créances bloquées (ex-art 58)				Excédent affecté:			
Autres				- au financ.mesures d'expl.			
				- à la réduction des charges d'exploitation			
				Résultat comptable			
				Provisions pour risques et charges (cpte15) ¹			
Biens stables d'exploitation				Financements stables d'exploitation			
Fonds de roulement d'exploitation (FRE) (négatif)				Fonds de roulement d'exploitation (FRE) (positif)			
Fonds de roulement net global (FRNG) (négatif)= FRI+FRE				Fonds de roulement net global (FRNG) (positif)= FRI+FRE			
Stocks				Fournisseurs d'exploitation			
Hospitalisés et consultants				Dettes sociales			
Sécurité Sociale (hors art-58)				Dettes fiscales			
Autres tiers payants				Autres			
Autres créances				Provisions pour dépréciation des actifs circulants			
Actifs d'exploitation				Financements d'exploitation			
Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (BFRE)				Excédent de financement d'exploitation (EFE)			
Actifs hors exploitation				Passif hors exploitation			
				Fournisseurs d'immobilisations			
				Fonds déposés par les malades			
				ICNE (intérêts courus non échus)			
				Honoraires activité libérale			
Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)				Excédent de financement hors exploitation (EFHE)			
BFR global (positif)=BFRE+BFRHE				BFR Global (négatif)=BFRE+BFRHE			
Valeurs de placement				Concours bancaires (compte 519)			
Banques							
Autres							
Liquidités ou quasi liquidités							
Total des biens				Total des financements			

1. C'est souvent au niveau de ces comptes de « provisions » que sont imputés les montants qui ont été attribués aux établissements au titre de « dotations budgétaires spécifiques » destinées à compenser certains surcoûts de fonctionnement consécutifs aux investissements.

Le fonds de roulement

■ À quoi sert un fonds de roulement ?

Pour répondre à cette question, il faut partir de la définition même du fonds de roulement. Le fonds de roulement est la différence entre les ressources stables et les emplois stables ou, selon une autre terminologie, la différence entre passif long terme et actif long terme :

$$\text{FR} = \text{Passif long terme} - \text{Actif long terme}$$

Le calcul du fonds de roulement permet d'apprécier l'adéquation des ressources aux emplois. En effet, un actif long terme (= emploi long terme) doit être financé par une ressource de durée équivalente. Dans le cas contraire, l'équilibre financier de l'établissement serait compromis car cela signifierait que l'on finance des emplois long terme par des ressources court terme.

Cependant, la rigueur de cette adéquation entre ressources long terme et emplois long terme peut connaître quelques atténuations. Dans une telle hypothèse, il faut préalablement s'assurer qu'un certain nombre de conditions sont remplies, notamment : la garantie de souscription possible d'un emprunt au moment voulu, et dans un cadre de négociation connu ; la sauvegarde des crédits nécessaires en section de fonctionnement pour le paiement des intérêts de l'emprunt qui serait souscrit et enfin la capacité de remboursement de l'annuité d'emprunt.

■ Quels sont les éléments entrant dans le calcul du fonds de roulement ?

> *Reclassements préalables à la détermination du fonds de roulement : La première démarche consiste à définir le contenu des composantes du fonds de roulement (passif long terme et actif long terme).*

- Dans l'analyse financière proposée, les créances de l'article R. 174-1-9 du Code de la Sécurité Sociale (ancien article 58²) sont considérées comme des quasi immobilisations et sont donc « remontées » dans l'actif du haut de bilan.
- Le fonds de roulement net global (FRNG) a deux composantes : le fonds de roulement d'investissement (FRI) et le fonds de roulement d'exploitation (FRE).

> Distinction du fonds de roulement d'investissement et du fonds de roulement d'exploitation :

Dans le secteur sanitaire, certaines ressources figurant dans le haut de bilan n'ont pas un véritable caractère de stabilité puisque pour certaines d'entre elles, elles n'y séjournent que pendant une très courte période (par exemple, l'excédent affecté à la réduction des charges d'exploitation, compte 110). D'autres ressources du haut de bilan sont plus particulièrement destinées au financement de mesures d'exploitation : il en est ainsi, notamment, pour la réserve de compensation (compte 10686) et les excédents affectés au financement de mesures d'exploitation (compte 111). Il apparaît en conséquence intéressant de distinguer dans le calcul du fonds de roulement la part se rapportant au fonds de roulement d'exploitation (FRE) et celle relative au fonds de roulement d'investissement (FRI).

La distinction d'un fonds de roulement d'investissement et d'un fonds de roulement d'exploitation a pour objectif de différencier les ressources affectées de par leur nature au financement des opérations d'investissement et les ressources stables durablement consacrées au financement du cycle d'exploitation.

Cette distinction est intéressante lorsque le gestionnaire va s'interroger sur la politique de trésorerie qu'il souhaite mener dans l'avenir : veut-il augmenter le fonds de roulement et, si oui, quel est le fonds de roulement sur lequel on veut agir ? celui d'investissement ou celui d'exploitation ? La politique d'affectation des résultats en sera modifiée.

• **le fonds de roulement d'investissement (FRI) :** c'est la différence entre les financements stables liés à l'investissement et les valeurs immobilisées ou biens stables :

Financements stables :

- les apports,
- les excédents affectés à l'investissement,
- les subventions d'investissement,
- les provisions réglementées,
- les emprunts à moyen et long termes et les dettes assimilées,
- les amortissements

Biens stables :

- la totalité des immobilisations (exprimées en valeurs brutes c'est-à-dire en *valeur d'acquisition*),
- les charges à répartir sur plusieurs exercices (également exprimées selon leur valeur initiale avant amortissement)

2. Ces créances sont dites de l'article 58 par référence à l'article 58 du Décret du 11 août 1983 (art R.174-1-9 du CSS). Pour les modalités de comptabilisation, cf. note de service DGCP n°98-113-M21 du 11 août 1998.

• **le fonds de roulement d'exploitation (FRE) :**
il 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 immobilisés d'exploitation ».
Actifs immobilisés et exploitation sont de prime abord contradictoires, car la caractéristique fondamentale des éléments d'exploitation est leur caractère « circulant », non statique. Mais des facteurs spécifiques au fonctionnement des établissements hospitaliers font considérer certains éléments d'exploitation comme des quasi immobilisations, notamment la créance de l'article R. 174-1-9 du Code de la Sécurité Sociale (ancien article 58) dont la date d'encaissement est pour l'instant reportée *in fine*.

Les éléments constitutifs du passif et de l'actif pour le calcul du fonds de roulement d'exploitation (FRE) sont les suivants :

Financements stables d'exploitation :

- réserve de trésorerie (compte 106-85 : réserve de trésorerie antérieure au financement par dotation globale),
- réserve de compensation,
- excédent affecté :
 - à la réduction des charges d'exploitation
 - au financement de mesures d'exploitation,
- résultat comptable positif,
- provisions pour risques et charges (= solde créditeur des comptes 15. Les provisions pour dépréciation d'actifs circulants (compte 491) peuvent être reclassées dans le passif du bas de bilan)
- cf. cadre du bilan fonctionnel simplifié

Biens stables d'exploitation

- report à nouveau déficitaire,
- résultat comptable négatif,
- créances « bloquées » (par exemple les créances de l'article 58 du décret du 11/08/83
 - art.R.174-1-9 du code de la SS – mais aussi les créances de la sectorisation psychiatrique)

• **le fonds de roulement net global (FRNG) :**
c'est la somme des termes de fonds de roulement d'investissement (FRI) et de fonds de roulement d'exploitation (FRE). Il est identique dans sa composition à la notion classique de fonds de roulement (FR) (différence entre la totalité des ressources durables et la totalité des biens stables).

> **Comment interpréter le niveau observé du fonds de roulement ?**

Un fonds de roulement net global positif (FRNG) indique que des ressources long terme sont mobilisées pour financer le besoin en fonds de roulement (BFR) c'est-à-dire pour financer la part de l'actif circulant non couverte par les dettes d'exploitation ou par d'autres dettes à court terme. La question sera de définir la part du besoin en fonds de roulement (BFR) que l'on souhaite couvrir par le fonds de roulement (FRNG), ce qui permettra en conséquence d'apprécier si le niveau existant de ce fonds de roulement (FRNG) est ou non surdimensionné.

Un fonds de roulement net global nul indique que les ressources stables couvrent les emplois stables mais que le besoin en fonds de roulement (BFR) n'est pas couvert par des ressources de longue durée. Dans la conception classique de la gestion, un fonds de roulement positif est préconisé pour financer le besoin en fonds de roulement (BFR). Dans la pratique, compte tenu du fait que le crédit court terme coûte moins cher que le crédit long terme, les établissements ont souvent recours à des ressources court terme (ligne de trésorerie) pour couvrir le besoin en fonds de roulement (BFR) non couvert par les dettes d'exploitation ou par d'autres dettes à court terme hors exploitation.

Un fonds de roulement net global négatif indique que les emplois long terme ne sont pas financés par des ressources long terme et qu'il y a donc distorsion entre la durée du bien et celle du mode de financement utilisé. On finance par du court terme un bien de longue durée, ce qui peut conduire à un déséquilibre de la structure financière de l'établissement.

Un fonds de roulement (FRNG) négatif signifie a fortiori que le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) n'est pas couvert par des ressources long terme.

Dans un tel cas de figure, on peut se trouver face à un besoin de trésorerie, puisque, rappelons-le, la trésorerie observée est la résultante de la différence entre le FRNG (fonds de roulement net global) et le BFR (besoin en fonds de roulement) sauf dans l'hypothèse où l'établissement a par ailleurs un « besoin en fonds de roulement = BFR » fortement négatif, dans quel cas on se trouve face à un « excédent de financement de l'actif circulant ».

Le besoin en fonds de roulement

À quoi correspond le besoin en fonds de roulement (BFR) ?

C'est la différence entre l'actif circulant et le passif circulant.

$$\text{BFR} = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$$

Lorsque le BFR est de signe négatif, on ne parle plus d'un besoin en fonds de roulement mais d'un « excédent de financement de l'actif circulant ».

Quels sont les éléments entrant dans le calcul du besoin en fonds de roulement ?

On fera ici aussi la distinction entre le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) et le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE), afin d'apprécier les besoins spécifiques nés du cycle d'exploitation.

• le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)

Les éléments constitutifs du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) doivent avoir un lien avec le cycle d'exploitation ; ce n'est d'ailleurs qu'à ce titre qu'ils peuvent figurer dans son calcul.

Les principaux éléments du calcul du BFRE sont les suivants :

> Actif circulant d'exploitation

= stocks et créances d'exploitation (déduction faite des créances de l'article R. 174-1-9 du Code de la Sécurité Sociale (ancien article 58) et des créances de la sectorisation psychiatrique si elles ont été remontées dans le haut du bilan), créances admises en non valeur.

> Passif circulant d'exploitation

= dettes fournisseurs d'exploitation et autres dettes d'exploitation à court terme ainsi que provisions pour dépréciation des actifs circulants.

• le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)

Il intègre, au passif, les dettes hors exploitation (dettes sur immobilisations, recettes à classer, produits constatés d'avance, honoraires de l'activité libérale,

ICNE, autres comptes créditeurs divers hors exploitation et autres financements court terme sauf ligne de trésorerie, et à l'actif, des créances hors exploitation – Cf. cadre du bilan simplifié présenté page 12 -

Le besoin en fonds de roulement total (BFR) correspond à la somme du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) et du besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE) :

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

Comment interpréter le niveau observé du besoin en fonds de roulement (BFR) ?

Si le besoin en fonds de roulement (BFR) est positif, on doit se demander si toutes les possibilités de réduction du niveau du BFRE – qui est l'une de ses composantes – ont été exploitées, ceci bien entendu dans le respect du délai défini pour le paiement des fournisseurs, ce délai respectant les obligations réglementaires. C'est dans cette analyse qu'intervient l'intérêt de la distinction entre le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) et le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE) car selon que le besoin en fonds de roulement total (BFR) est positif ou négatif, on aura la possibilité de mesurer dans ce résultat l'impact respectif des opérations d'exploitation et de celles hors exploitation.

Si le besoin en fonds de roulement (BFR) est négatif, le cycle d'exploitation couvre ses propres besoins de financement. La question sera alors de savoir si ceci est la conséquence d'un délai de paiement des fournisseurs manifestement trop long, ou s'il est au contraire le fruit d'une politique volontariste avec des délais maîtrisés de paiement des fournisseurs (paiement « juste à temps », en dehors des délais négociés avec escompte) ou (et) d'un recouvrement accéléré des créances.

À partir du moment où l'on considère que le besoin en fonds de roulement (BFR) a atteint un niveau incompressible, se posera la question des modalités de financement de ce BFR.

Le BFR peut être financé :

- soit par le fonds de roulement : dans ce cas, on choisit de financer le besoin en fonds de roulement (BFR) par des ressources durables (ressources de haut de bilan) c'est-à-dire en maintenant un fonds de roulement net global (FRNG) positif ;
- soit par le recours à une ligne de trésorerie ;
- soit par l'association de ces deux techniques.

La trésorerie

La trésorerie résulte d'une double équation.

Trésorerie
= FRNG - BFR
= Disponibilités
- Concours bancaires courants

Si le fonds de roulement net global (FRNG) est supérieur au besoin en fonds de roulement (BFR), la trésorerie est positive.

Si au contraire, le besoin en fonds de roulement est supérieur au fonds de roulement net global (FRNG), la trésorerie est négative.

Une autre approche de la trésorerie : l'analyse financière IDAHO du Trésor public

A fin de dépasser l'approche patrimoniale de la trésorerie (trésorerie comme encaisse), l'analyse financière aujourd'hui utilisée par les entreprises et de nombreux organismes tend à privilégier les concepts de liquidité (actif) et d'exigibilité (passif).

Dans ce cadre, la trésorerie hospitalière représente « la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates ».

Le bilan fonctionnel IDAHO (Instrument D'Analyse HOspitalière) du Trésor public (cf. tableau page 17) présente ainsi une analyse plus détaillée du bas de bilan.

Cette approche introduit les notions de trésorerie active et de trésorerie passive.

La trésorerie active

Elle comporte des valeurs disponibles ou réalisables à court terme :

- Valeurs mobilières de placement
- Disponibilités
- Dotation globale de financement attendue (solde débiteur du compte 581 : ce compte est débité dès réception de l'ordre de virement de la dotation globale de financement (DGF) en provenance de la caisse-pivot, les fonds ainsi comptabilisés permettent le règlement à échéance des salaires et des charges sociales - Cf. lettre du Directeur de la Comptabilité Publique du 30 octobre 1991).

La trésorerie passive

La trésorerie passive représente les dettes non commerciales (donc hors dettes fournisseurs) exigibles à court terme.

- Fonds déposés par les malades
- Les fonds déposés par les malades (solde créditeur du compte 463) sont des fonds privés réglementés n'appartenant pas à l'hôpital et par ailleurs immédiatement exigibles. Ils sont de ce fait des éléments de trésorerie passive (et dans cette analyse retirés du calcul du besoin en fonds de roulement)

- Intérêts courus non échus

Les ICNE sont des dettes certaines, liquides et exigibles. Pour ces dettes exigibles, la trésorerie correspondante existe au 1^{er} janvier N ; en effet, le calcul de la dotation budgétaire du groupe IV de N prend en compte les ICNE de N. Le compte 1688 est donc redescendu en trésorerie passive.

- Crédit de trésorerie
- Autres soldes créditeurs des comptes de la classe 5

En conclusion, deux points peuvent être relevés :

- > L'analyse financière IDAHO permet d'informer le gestionnaire (en mettant en regard ses liquidités et les financements correspondants à des sommes immédiatement exigibles) ; elle n'a cependant pas de portée normative en terme d'utilisation des fonds déposés par les malades notamment (Cf. recommandations page 30 sur ce sujet).
- > Les reclassements opérés dans le bilan fonctionnel IDAHO sont mineurs par rapport au bilan fonctionnel présenté page 12 puisqu'ils ne concernent que le bas de bilan, les fonds déposés par les malades et les ICNE étant ôtés du BFRHE pour être reclassés en trésorerie passive.

ACTIF	N° comptes	1996	1997	1998	1999	2000	PASSIF	N° comptes	1996	1997	1998	1999	2000
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		471	471	471	471	471							
Immobilités incorporelles	SD20	0	0	0	0	0	Apports et Droits des concédants	SC10-SC (10682, 10685, 10686)	6 743	6 744	6 745	6 745	12 084
Charges à répartir (destruction d'immobilisations)	SD481	0	0	0	0	0							
Charges à répartir (dans le cadre de l'exploitation)	SD481	471	471	471	471	471							
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		55 258	57 969	67 551	76 871	105 643	Excédents affectés à l'investissement	SC10682	7 990	9 790	9 990	9 990	13 350
Terrains	SD211,212	1 070	1 070	1 070	1 070	1 070	Subventions d'investissement	SC13	393	393	393	393	742
Immobilités en cours / terrains	SD2311,2312	0	0	0	0	0							
Constructions	SD213,214	27 595	28 272	28 813	30 305	32 401	Provisions réglementées	SC14-SC141	0	0	0	0	0
Constructions en cours	SD2313,2314	0	131	1 694	4 994	28 785							
Installations, matériel et outillage	SD215 à 218	21 858	23 762	31 139	35 668	38 552	Emprunts et dettes assimilés	SC16-SC1688	10 498	8 813	14 092	19 430	48 459
Immobilités en cours (IGAAC, divers)	SD2315 et 2318	4 734	4 734	4 834	4 834	4 834							
Avances et acomptes													
sur commande d'immo. corporelles	SD 238	0	0	0	0	0	Amortissements	SC28	34 115	37 227	40 337	43 892	48 011
Immobilités incorporelles en cours	SD 232	0	0	0	0	0	Provisions	SC29	0	0	0	0	0
Immobilités en concession	SD 22	0	0	0	0	0							
IMMOBILISATIONS FINANCIERES		21	21	21	21	17							
Immobilités affectées et Participations	SD 24 et 26	0	0	0	0	0							
Autres immobilisations financières	SD27	21	21	21	21	17							
I - Biens stables		55 751	58 462	68 044	77 364	106 132	I - Financements stables		59 739	62 967	71 556	80 449	122 646
FDR D'INVESTISSEMENT							FDR D'INVESTISSEMENT		3 989	4 505	3 513	3 086	16 514
							Réserve de trésorerie	SC10685+SC141	9 622	9 622	9 622	9 622	9 622
							Réserve de compensation	SC10686	0	0	0	0	0
							Excédents affectés à :						
							la réduction des charges d'exploit.	SC110	0	0	0	0	749
							au financement des mesures d'exploit.	SC111	2 847	2 493	5 493	9 033	8 095
							Report à nouveau déficitaire	SDouSC119	-1 795	-1 118	-117	-33	-359
							Résultat comptable	SDouSC12	2 124	4 200	4 374	2 403	-10 062
Créances de l'article 58	SD 4112	10 438	10 438	10 438	10 438	10 438	Provisions pour risques et charges	SC15	1 818	1 818	1 818	1 818	1 818
Créances de la sectorisation psychiatrique	SD41461	0	0	0	0	0	Autres provisions	SC 39,49,59	228	228	228	228	228
II - Biens stables d'exploitation		10 438	10 438	10 438	10 438	10 438	II - Financements stables d'exploitation		14 844	17 243	21 417	23 820	10 398
FDR D'EXPLOITATION							FDR D'EXPLOITATION		4 406	6 805	10 979	13 382	-40
Stocks	SD cl3	1 056	1 062	1 384	1 158	1 997	FDR NET GLOBAL (positif)		8 394	11 311	14 492	16 468	16 475
Hospitalisés et consultants	SD4111,4121, 4141,418	9 489	9 210	9 958	10 526	8 644	Dettes d'exploitation		12 435	8 952	9 057	9 424	12 470
							Dettes fournisseurs	SC401+SC408	10 193	6 743	6 911	8 296	11 759
Caisse Pivot (Solde du c/créances article 58)	SD4112	91 077	4 090	3 703	3 524	3 557	Dettes fiscales et sociales	SC42+SC43 +SC44	1 149	1 365	1 317	1 049	711
Autres tiers payants	SD41	10 299	7 452	7 250	8 277	8 216	Avances reçues (collectivités locales...)	SC419	1 093	844	829	79	0
Créances admises en non valeur	SD416	4 609	6 983	7 649	10 075	7 439	Dettes hors exploitation		97 136	7 195	7 951	8 603	1 558
Sécurité Sociale	SD43	0	0	0	0	0	Dettes sur immobilisations	SC404	907	145	870	446	1 039
Etat et collectivités locales	SD44	0	0	0	0	0	Recettes à classer	SC47	89 947	964	1 032	1 966	198
Charges constatées d'avance	SD486	0	0	0	0	0	Produits constatés d'avance	SC487	0	0	0	0	0
Autres créances	SD4-45	1 419	1 149	1 055	1 070	1 917							
Dépenses à classer	SD472,473,478	207	296	259	262	24	Autres comptes créditeurs	SCcl4-SC45-SC49	6 283	6 086	6 049	6 190	322
III - Biens d'exploitation		118 156	30 241	31 257	34 893	31 793	III - Financements d'exploitation		109 571	16 146	17 008	18 027	14 029
BFR		105 722	21 289	22 200	25 469	19 323	EFE						
BFR		8 585	14 094	14 249	16 866	17 765	Fonds déposés par les malades	SC463	1 923	1 413	1 476	1 577	315
Valeurs mobilières de placement	SD50	0	0	0	0	0	Intérêts courus non échus	SC1688	0	0	0	0	0
Disponibilités	SDcl5	6 727	3 624	5 859	5 170	4 024							
Dotations Globales de Financement attendue	SD581	0	0	0	0	0	Crédit de trésorerie	SC519	4 995	4 995	4 140	3 990	5 000
							Autres SC cl 5	SCcl5	0	0	0	0	0
IV - Liquidités		6 727	3 624	5 859	5 170	4 024	IV - Financements à court terme		6 918	6 408	5 616	5 567	5 315
TRESORERIE POSITIVE		0	0	243	0	0	TRESORERIE NEGATIVE		191	2 784	0	398	1 290
TOTAL ACTIF		191 072	102 765	115 598	127 864	152 388	TOTAL PASSIF		191 072	102 765	115 598	127 864	152 388

Quels enseignements retirer de ce qui précède ?

■ Connaissance de la structure financière de son établissement :

Comme nous l'avons vu précédemment, le bilan fonctionnel donne des enseignements très utiles pour la compréhension de la situation financière d'un établissement.

Toutefois si les bilans fonctionnels sont toujours construits à partir des bilans comptables issus des comptes de gestion, ils peuvent constituer des documents plus ou moins fouillés en fonction des objectifs (approche globale ou détaillée de la structure financière de l'établissement) et des enjeux de l'analyse.

- **le bilan fonctionnel simplifié**

Il s'agit d'un bilan fonctionnel « de base » dans lequel les comptes exprimés en valeur brute font l'objet d'une présentation simplifiée, sans aucun retraitement préalable. Il permet de visualiser rapidement les niveaux du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement mais sans aucun reclassement préalable des données.

- **le bilan fonctionnel simplifié et reclassé**

Ce bilan introduit quelques reclassements (notamment celui de la créance de l'article 58 du D. du 11/08/83 – art.R.174-1-9 du code de la SS) permettant de procéder à une analyse plus fine des éléments du bilan en différenciant à l'intérieur du fonds de roulement (FR) ses deux composantes : fonds de roulement d'investissement (FRI) et fonds de roulement d'exploitation (FRE).

Chaque établissement peut faire état d'une situation particulière pour opérer un retraitement spécifique de son bilan, en l'expliquant en annexe du tableau qu'il aura élaboré.

- **le bilan fonctionnel détaillé avant affectation des résultats (cf. pages 12 et 17)**

- **le bilan financier prévisionnel établi par l'ordonnateur :**

Dans une approche ordonnateur, c'est-à-dire après affectation des résultats, ce bilan introduit des reclassements et des retraitements complexes. Les retraitements concernent des emplois et des ressources du bilan comptable qui ne sont pas significatifs dans leur présentation comptable et qui doivent être retraités pour le devenir. (exemple : le résultat en attente d'affectation qui peut venir abonder les comptes 10682, 10686, 110, 111 et 119). Les retraitements peuvent aussi concerner des opérations financières qui n'apparaissent pas

dans le bilan comptable (exemple : les dépenses d'investissement reportées, les emprunts négociés mais non contractés).

L'objectif des retraitements comme des reclassements est d'avoir une vision non pas comptable mais financière permettant de déboucher sur des décisions et des objectifs de gestion. Toutefois, la nécessité ou non de procéder à des retraitements complexes sera appréciée par chaque établissement en fonction de l'objectif recherché par l'analyse.

L'annexe 2 propose un enchaînement entre les différents bilans évoqués ci-dessus. Il importe de souligner que cette démarche n'est en rien une obligation réglementaire, notamment en termes de présentation des tableaux devant les instances de l'établissement ou à sa tutelle. Il ne doit donc s'agir que d'une modalité de gestion interne qui peut être mise en œuvre par l'ordonnateur en collaboration avec le comptable afin de cerner les potentiels financiers de l'hôpital.

■ Définition de la politique de trésorerie que l'établissement souhaite mener

À l'issue de la démarche qui lui a été proposée (examen infra-annuel des courbes de trésorerie et confection d'un ou plusieurs bilans fonctionnels), le gestionnaire connaît les fluctuations du niveau de sa trésorerie au cours des différentes périodes de l'année ainsi que la structure financière de son établissement. À partir de là, lorsqu'il aura défini le niveau de la trésorerie qu'il souhaite maintenir, il pourra agir sur les éléments contribuant à la formation de cette trésorerie.

> Si l'objectif est celui d'avoir une trésorerie minimale, l'établissement va mener une politique pour réduire le niveau du fonds de roulement net global (FRNG) jusqu'à un niveau qui devra être déterminé en fonction des caractéristiques de l'établissement (ceci sera approfondi ultérieurement). Il y a plusieurs manières de réduire le FRNG : le remboursement par anticipation des emprunts, le différé dans l'encaissement des emprunts long terme... Cependant, une situation d'établissement n'étant jamais figée, avant d'envisager la réduction du niveau du fonds de roulement, il faut examiner comment ce FRNG va évoluer compte tenu des projets d'investissement que l'établissement envisage pour les prochaines années (plans pluriannuels d'investissement [PPI] avec calcul de l'impact de l'investissement sur les frais financiers et les

amortissements). Ce n'est qu'après prise en compte de ces PPI et des variations prévues des ressources internes long terme (excédents affectés à l'investissement notamment) que l'on peut apprécier le niveau du FRNG.

- > S'agissant du besoin en fonds de roulement (BFR), il s'agit de savoir comment a été obtenu celui que l'on constate au niveau du bilan. Ne peut-il être réduit par une politique de recouvrement accéléré des créances et par la mise en place d'une politique plus rationnelle de paiement des fournisseurs (paiement « juste à temps » [délai standard] ou plus rapidement [délai accéléré] en cas d'obtention d'escompte compensant l'accélération du paiement qui influe sur le niveau de trésorerie) ?

Pour aller plus loin ...

Annexe 2

Exemples de bilan fonctionnels

1

Comprendre la situation existante

Après avoir réalisé les divers documents financiers permettant d'avoir une vision synthétique et technique de la situation financière de l'établissement, le gestionnaire sera conduit à s'interroger sur le niveau de trésorerie qu'il souhaite maintenir et les moyens d'y parvenir en agissant sur les deux composantes contribuant à la formation de la trésorerie c'est-à-dire le cycle d'exploitation et le cycle d'investissement.

Il devra cependant, en préalable à toute action dans ce domaine, avoir une appréhension pratique de ces cycles, de leurs points forts et points faibles, la nature des flux de caisse, leur périodicité, leur volume, afin de définir les mesures à prendre pour améliorer l'existant.

C'est ainsi que doivent être évaluées les réalités du cycle d'exploitation comme celles du cycle d'investissement.



Comment sont organisés les cycles d'exploitation et d'investissement de l'établissement ?

Évaluation de la politique d'exploitation

Les deux éléments permettant d'appréhender le cycle d'exploitation sont :

- les politiques d'émission des titres, de recouvrement des recettes d'exploitation (existence de régies, etc.) et de gestion des stocks ;
- les politiques d'émission des mandats et de paiement des fournisseurs.

Évaluation des politiques d'émission de titres, de recouvrement et de gestion des stocks

■ Le rythme d'émission des titres

Un bilan de l'émission des titres peut être réalisé à partir des éléments suivants :

- La durée séparant l'acte générateur (la consultation, le séjour hospitalier, la réalisation de telle ou telle prestation génératrice de recettes subsidiaires, etc.) et l'émission du titre de recettes correspondant ;
- L'organisation et les moyens matériels des points de facturation (organisation du personnel, informatisation) et la performance du recueil de l'information. Pour les établissements principalement dédiés à l'accueil et aux soins des personnes âgées, la dotation globale de financement peut ne représenter qu'une faible part des encaissements. Il s'avère alors essentiel d'organiser la facturation et de veiller, avec le comptable, à la régulation des paiements des frais d'hébergement.

Il est possible de suivre en statistique les rythmes d'émission des titres. Plusieurs suivis sont particulièrement intéressants :

- la comparaison de plusieurs courbes (le fait générateur de la créance, l'émission des titres de recettes et le recouvrement) ;
- le suivi mensuel de l'émission des titres de recettes et le pourcentage des émissions de titres entre le 1^{er} janvier N+1 et la fin de la journée complémentaire N par rapport à l'émission totale des titres en N ;
- le montant des titres en souffrance en fin de journée complémentaire et son évolution sur plusieurs années ;
- le suivi de l'exécution budgétaire c'est-à-dire le ratio titres émis/prévisions budgétaires par imputation budgétaire.

■ Le rythme d'encaissement des recettes

> **la proportion de recettes encaissées en régie**
Le ratio « montant des recettes encaissées en régies / montant des titres de recettes émis » permet d'apprécier les procédures de recouvrement mises en œuvre dans l'établissement.

> **le suivi des créances irrécouvrables**
Il est intéressant d'évaluer l'ancienneté des titres à recouvrer et de rapprocher les comptes 491 (provisions pour dépréciation des comptes de redevables), 416 (créances irrécouvrables admises en non-valeur) et 654 (pertes sur créances irrécouvrables).

> **le calcul des taux de recouvrement**
Les taux de recouvrement sont arrêtés pour l'exercice N au 31 mai de l'exercice N+1 (pour neutraliser les effets de la journée complémentaire) et, pour les exercices antérieurs, au 31 décembre de l'exercice N.

Plusieurs suivis peuvent être réalisés :

- le taux de recouvrement sur les hospitalisés (ou usagers) ;
- le taux de recouvrement sur les tiers-payants ;
- le taux de recouvrement sur l'État, le département, etc. ;
- les admissions en non-valeurs.

> **le délai de rotation des créances**
Ce délai de rotation est le rapport entre les créances d'exploitation et les prises en charge exprimées en nombre de jours (cf. annexe 4).

Là encore, l'ordonnateur qui veut disposer d'une information riche d'enseignements aura intérêt à effectuer une analyse rétrospective lui permettant de dégager l'évolution de ces ratios.

■ La gestion des stocks

Lorsque l'on parle d'une gestion de trésorerie, il importe de repérer tous les éléments qui peuvent la pénaliser. À cet égard, les stocks constituent une « immobilisation » de la trésorerie. Il est donc intéressant de connaître les flux d'entrée et de sortie des produits et marchandises stockés :

- pourquoi ces stocks sont-ils constitués ?
- comment les stocks peuvent-ils être diminués tout en gardant une marge de sécurité ?
- quelle serait la rotation optimale, par type de produit, à rechercher ?

Évaluation des politiques d'émission des mandats et de paiement des fournisseurs

■ Le rythme d'émission des mandats

Il est important de pouvoir évaluer les délais de mandatement pratiqués par les services ordonnateurs. Pour cela, une étude sur un échantillon de mandats pourra être réalisée dans l'établissement.

Avant la mise en application du nouveau code des marchés publics, on peut dresser succinctement une typologie de situations au regard du mandatement :

> **Mandatement entre 30 et 45 jours**, soit des délais moyens conformes à la réglementation : la liquidation ne pose pas de problème et, si la trésorerie permet le paiement dans des délais « juste à temps », il n'y a pas d'obstacle à la mise en place d'une contractualisation des délais de paiement ordonnateurs-comptables tout d'abord, puis ordonnateurs-fournisseurs (engagement de l'ordonnateur de payer une facture dans un délai donné, celui-ci courant à partir de la date d'arrivée, donc de compostage, de la facture dans l'établissement).

> **Délai de mandatement très rapide aux environs de 10 jours** : l'ordonnateur peut avoir une politique clairement affichée visant à obtenir les meilleurs prix d'achat. Si ce n'est pas le cas, l'impact de cette politique de mandatement/paiement très rapide n'étant pas maîtrisé (pas de retour d'escomptes par exemple), l'établissement aura intérêt à mener une action d'information auprès des services acheteurs pour expliquer l'intérêt de planifier les mandatements ne donnant pas lieu à escompte sur des délais standards plus longs (ceci afin de faciliter la gestion/prévision de trésorerie). Pour ne pas perturber l'organisation des services acheteurs, il est possible de dissocier dans le temps les opérations de liquidation et la sortie des mandats. Certains logiciels

de gestion administrative permettent de programmer par fournisseur un délai de sortie des mandats en fonction de la date d'arrivée de la facture.

> **Délai de mandatement supérieur à 45 jours :**

Il existe alors un défaut d'organisation des services liquidateurs qui doit être résolu par une réorganisation des circuits ou des équipes. Si après résolution de cette difficulté, il existe un problème de trésorerie, le recours à une ligne de crédits de trésorerie peut alors être envisagé, après analyse approfondie de la structure financière de l'établissement.

Cet exemple devra bien entendu être adapté dans le cadre des nouvelles dispositions prévues par le code des marchés publics et ses textes d'application.

■ **Connaissance et calcul des délais de règlement**

> **Le calcul des délais de règlement**

Le point de départ du délai de règlement est l'arrivée de la facture dans les services de l'ordonnateur, sous réserve de la réalisation du service fait, cette dernière date s'appliquant si tel n'est pas le cas.

Il se décompose en trois délais successifs, qui doivent être chacun précisés :

- **le délai de mandatement** : c'est le délai qui permet à l'ordonnateur de liquider et de donner au comptable l'ordre de payer.
- **le délai de transmission des mandats et des pièces justificatives** : il ne doit pas être négligé dans la mesure où l'ordonnateur et le comptable peuvent se trouver sur des sites éloignés l'un de l'autre ou que l'organisation interne des établissements peut exercer une influence sur le délai de transmission.
- **le délai de paiement** : il concerne les contrôles effectués par le comptable et la mise en paiement de la dépense.
La publication prochaine d'une nomenclature des pièces justificatives des établissements publics de santé a vocation à aider les trésoriers dans leur tâche de visa de la dépense hospitalière.

> **L'organisation des services de l'ordonnateur et du comptable**

Les services ordonnateurs :

il faut avoir une connaissance précise des services chargés du mandatement de la dépense :

- un seul service (système centralisé avec signature des mandats unique),
- plusieurs services (système décentralisé, avec ou sans signature centralisée des mandats).

Le comptable :

il doit faire connaître les jours de la semaine où il procède au paiement des mandats :

- un seul jour
- plusieurs jours.

> **Le délai de rotation des dettes**

Ce délai est le rapport entre les dettes d'exploitation et les prises en charge exprimées en nombre de jours (cf. annexe 4).

Pour aller plus loin ...

Annexe 3 :

Suivi des rythmes d'émission des titres

Annexe 4 :

Suivi des délais bruts de rotation des créances et des dettes

Évaluation de la politique d'investissement

Parallèlement à la situation de l'exploitation, il convient d'étudier la section d'investissement en ce qu'elle comporte des caractéristiques particulières que l'on peut synthétiser ainsi : de gros volumes de dépenses impliquant une mobilisation de ressources impactant plusieurs exercices. L'analyse de la politique d'investissement doit s'attacher à mesurer l'incidence des décisions d'investissement : d'une part au niveau des crédits d'exploitation du groupe IV et d'autre part au niveau de la trésorerie.

L'analyse de la politique d'investissement et, corrélativement, de l'endettement de l'établissement peut faire apparaître des réalités contrastées.

Politique d'investissement et incidences sur les crédits de la section d'exploitation

Schématiquement, plusieurs situations sont envisageables :

- > soit l'établissement dispose de fonds propres élevés par rapport au volume d'emprunt annuel. Ceci traduit une bonne « capacité d'épargne » sur la section d'exploitation. Si les crédits du groupe IV de dépenses ont suivi une progression normale, ils peuvent permettre de mener une politique d'amortissement réaliste et contribuer à la formation d'un excédent de clôture affectable à l'investissement grâce aux crédits dégagés sur ce groupe. Il faut cependant vérifier que les crédits disponibles dans ce groupe IV ne sont pas

ponctionnés à titre pérenne au profit des groupes 1, 2 voire 3 de dépenses de la section d'exploitation. Cette situation où la section d'exploitation renferme des potentialités de renflouement des fonds propres, s'observe souvent dans les hôpitaux qui ont su maintenir un niveau d'investissement constant, éventuellement élevé. Dans ce cas, la relance de l'investissement s'avère assez aisée : le recours à l'emprunt sera modéré ou, s'il y a un besoin plus important et ponctuel d'emprunt, le surcoût de frais financiers pourra être absorbé sans grande difficulté.

> **soit l'établissement dispose de ressources durables se répartissant de façon équilibrée entre fonds propres et emprunts.**
Dans ce cas et selon l'ampleur du volume d'investissement programmé, l'hôpital pourra avoir des difficultés à passer le cap de quelques exercices consécutifs où les dépenses d'investissement progressent sensiblement.

Il faut alors étudier si l'accroissement des frais financiers peut être absorbé par le groupe IV (amortissements, provisions, charges financières et exceptionnelles), soit du fait de l'arrivée à terme d'emprunts précédents dégageant ainsi des crédits disponibles dans le groupe IV, soit du fait de l'évolution de la courbe des amortissements, soit par des apports de crédits économisés sur d'autres groupes, par des reprises sur provisions, soit enfin par une aide aux surcoûts d'investissement accordée par la tutelle. Les difficultés rencontrées seront, bien entendu, accrues si l'investissement en question concerne des biens s'amortissant sur des durées courtes (matériel médical lourd, renouvellement massif de mobiliers courants, matériels informatiques, etc.).

> **soit l'hôpital constate un déséquilibre important entre fonds propres et recettes d'emprunt, en défaveur des fonds propres.**
Dans ce cas, la relance de l'investissement sera très délicate à opérer puisqu'il faudra recourir d'une manière importante à l'emprunt, l'ensemble impactant lourdement à la fois les frais financiers et la dotation aux amortissements. En sus d'éventuels virements

de crédits pérennes des autres groupes de charges vers le groupe 4 et d'une aide aux surcoûts en base apportée par la tutelle, toutes les techniques³ devront alors être mobilisées afin de réduire les frais financiers issus de :

- l'encours de dette (renégociation et remboursement anticipé si la trésorerie le permet),
- la dette à venir (prêts revolving, emprunts à taux flottant, panachage d'emprunts à remboursement de capital constant ou à annuités constantes, utilisation de différés de remboursement du capital ou de paiement des intérêts...).

De même, concernant les amortissements des immobilisations, toutes les solutions techniques conformes à l'instruction M21 devront être étudiées et combinées.

Politique d'investissement et trésorerie

Deux points peuvent être abordés.

Évaluation de l'adéquation des ressources aux emplois

Il faut apprécier :

- > l'adéquation entre la nature et la durée des ressources mobilisées et la nature et la durée des emplois financés (*cf. supra*) ;
- > l'adéquation entre les besoins financiers et le moment où les ressources sont mobilisées.

Évaluation de la politique du recours à l'emprunt à moyen ou à long terme

Deux questions se posent :

- > Si la trésorerie de l'établissement affiche un niveau positif de façon permanente, le niveau de la dette n'est-il pas surdimensionné ?
- > Si des emprunts sont envisagés pour le financement d'investissements, leur encaissement ne précède-t-il pas l'apparition du besoin de financement ?

Un emprunt long terme souscrit de façon anticipée conduit à une trésorerie dormante qui coûte cher.

3. Certaines d'entre elles peuvent aider à passer un cap difficile sur un exercice budgétaire. Elles nécessitent souvent des négociations avec les organismes bancaires et peuvent s'avérer légèrement plus onéreuses que les conditions initialement contractées. S'il ne faut pas hésiter à mener ces démarches en cas de nécessité, la plus grande prudence doit être de mise et ces techniques doivent faire l'objet d'un suivi spécifique et régulier explicité par l'ordonnateur (*cf. pages 40 et suivantes*).

Se fixer des objectifs de trésorerie

2

Se fixer des
objectifs de
trésorerie

SOMMAIRE

2

Se fixer des objectifs de trésorerie

À l'issue du diagnostic mené dans l'établissement (examen de la trésorerie de l'établissement, étude des cycles d'exploitation et d'investissement de l'établissement), deux situations peuvent se présenter :

- > l'établissement connaît globalement des difficultés de trésorerie,
- > l'établissement bénéficie d'une trésorerie excédentaire permanente.

Bien entendu, ces situations peuvent être nuancées dans la mesure où exploitation et investissement sont, en termes de trésorerie, intimement liés : coexistence, par exemple, de difficultés récurrentes de trésorerie et d'un excédent d'investissement disponible.



Tableau synthétique des actions à entreprendre en fonction des objectifs fixés et de la situation de trésorerie

Le tableau synthétique ci-après recense les actions à entreprendre en fonction des objectifs fixés et de la situation de trésorerie de l'établissement.

PHASE 1 : PLAN D'ACTION COURT TERME

Analyse de la trésorerie	Trésorerie faible / Difficultés de caisse récurrentes		Trésorerie excédentaire permanente	
	<p>Ai-je une politique de paiement de mes fournisseurs ? Le recouvrement est-il efficace ? Est-ce que je respecte mes obligations réglementaires en matière de délai de mandatement ? (Évaluation de la politique d'exploitation. p. 20)</p>	<p>Oui</p>	<p>Non Amélioration de la trésorerie par : 1/ Amélioration du recouvrement : régies, émission des titres... 2/ Mise en place d'un délai conventionnel (III- Chapitre I-2 : la rationalisation des paiements) Organisation des services liquidateurs 3/ Ouverture éventuelle, après étude, d'une ligne de trésorerie</p>	<p>Oui</p>
<p>Ai-je un excédent cumulé d'investissement disponible ? (Évaluation de la politique d'investissement. p. 22)</p>	<p>Oui Mise en place d'une politique de réduction du BFR : analyse des stocks, ... Analyse des provisions Ouverture après étude d'une ligne de trésorerie Fixation d'un objectif de volume de réserve d'autofinancement minimum Étude de la dette : remboursements envisageables Mesure de l'impact sur le niveau de trésorerie</p>	<p>Non</p>	<p>Oui Fixation d'un objectif de volume de réserve d'autofinancement minimum Étude de la dette : remboursements envisageables Mesure d'impact sur le niveau de la trésorerie</p>	<p>Non</p>

PHASE 2 : DÉFINITION DES OBJECTIFS DE GESTION


Je veux maîtriser ma Trésorerie	<p>Maîtrise et optimisation des flux de trésorerie (L'organisation de l'émission des titres et du recouvrement. p. 33) (La rationalisation des paiements. p. 35)</p> <p>Les outils de lissage de la trésorerie (Les échanges entre le comptable et l'ordonnateur et les outils de lissage de la trésorerie. p. 44 et suivantes)</p>	
Je veux mieux utiliser ma Trésorerie		<p>Maîtrise et optimisation des flux de trésorerie (L'organisation de l'émission des titres et du recouvrement. p. 33) (La rationalisation des paiements. p. 35)</p> <p>Plan pluriannuel d'investissement (Le plan pluriannuel d'investissement. p. 38)</p> <p>Budget prévisionnel de trésorerie (Le budget prévisionnel de trésorerie. p. 44)</p> <p>Gestion active de la dette (Le budget prévisionnel de trésorerie. p. 44)</p>
Je veux minimiser mes frais financiers Trésorerie zéro		<p>Maîtrise et optimisation des flux de trésorerie (L'organisation de l'émission des titres et du recouvrement. p. 33) (La rationalisation des paiements. p. 35)</p> <p>Plan pluriannuel d'investissement (Le plan pluriannuel d'investissement. p. 38)</p> <p>Budget prévisionnel de trésorerie (Le budget prévisionnel de trésorerie. p. 44)</p> <p>Outils de lissage de la trésorerie (La formalisation des échanges entre le comptable et l'ordonnateur et les outils de lissage de la trésorerie. p. 44 et suivantes)</p> <p>Gestion active de la dette (Le budget prévisionnel de trésorerie. p. 44)</p>

2

Se fixer des objectifs de trésorerie

Afin d'expliciter la démarche proposée par le tableau précédent, les fiches qui suivent doivent permettre de formaliser un diagnostic et de bâtir un plan d'action.

Ces deux fiches partent des deux situations opposées (insuffisance de trésorerie et excédent de trésorerie) pour évoluer vers des situations plus contrastées.



Comment passer du diagnostic au plan d'action ?

L'établissement connaît des difficultés de trésorerie

Existence de difficultés récurrentes de trésorerie

— Quelles sont les questions à se poser ?

> Première question :

La situation de trésorerie peut-elle être rapidement améliorée par une action ciblée et efficace sur le recouvrement des produits ?

> Deuxième question :

Existe-t-il une politique de paiement des divers fournisseurs ?

Ceci conduit à examiner les thèmes suivants :

- la détermination du délai de règlement des fournisseurs,
- l'existence d'un délai conventionnel de règlement adapté aux potentialités de trésorerie de l'établissement (chartes de partenariat et conclusion formelle d'un engagement de l'ordonnateur à payer dans un délai donné).
À défaut, sa mise en place passe par :
 - une autre organisation des services liquidateurs de l'hôpital pour un meilleur suivi des délais de mandatement,
 - une collaboration étroite avec le trésorier de l'établissement (afin de connaître régulièrement le niveau de la trésorerie, par exemple).

En fonction des résultats obtenus, les délais de paiement pourront être modifiés.

> **Troisième question : Le recours éventuel à une ligne de trésorerie ou à d'autres outils de lissage de la trésorerie serait-il utile ?**

La réponse à cette question nécessite :

- une étude préalable des incidences sur le budget de fonctionnement de l'utilisation d'une ligne de trésorerie ;
- la mise en place d'un plan d'action parallèle et simultané pour corriger les causes ayant engendré le déséquilibre de trésorerie (action sur le cycle d'exploitation pour calibrer au plus juste le besoin en fonds de roulement par une gestion dynamique de l'actif circulant et une politique judicieuse au niveau des dettes court terme fournisseurs).

Enfin, cette difficulté de trésorerie peut résulter d'un problème budgétaire de surestimation des recettes du groupe II « produits de l'activité hospitalière » qui aboutit à une sous-estimation de la dotation globale fixée au budget primitif autorisé et donc à un décalage entre le moment où l'on constate cet écart entre recettes prévisionnelles et recettes réelles et le moment où il sera corrigé ; ceci alors même que les dépenses pour lesquelles les crédits avaient été ouverts ont été réalisées. Dans ce cas, c'est au moment de la fixation du budget primitif qu'il faut réexaminer les équilibres des groupes I et II de recettes avec la tutelle.

Coexistence de difficultés récurrentes de trésorerie et d'un excédent d'investissement disponible

■ **En quoi consiste l'excédent d'investissement disponible ?**

À la clôture d'un exercice (N), l'excédent d'investissement disponible est calculé en ajoutant au résultat positif ou négatif des opérations comptables de la section d'investissement de l'exercice N, les excédents cumulés d'investissement constatés à la clôture de l'exercice N-1.

Si l'on veut traduire comptablement ces excédents disponibles, ils correspondent au fonds de roulement net global (FRNG) non retraité duquel on déduit les comptes 106-85, 106-86, 110, 111, 119 (c'est-à-dire les fonds non disponibles pour l'investissement).

Les excédents cumulés d'investissement constatés à la clôture d'un exercice ne sont cependant pas totalement disponibles pour le financement des investissements. On peut, par des calculs extra comptables, procéder au calcul de l'excédent réellement disponible, en défalquant du montant cumulé des investissements, les soldes des comptes suivants :

- « 141 » réserve de trésorerie,
- « 15 » provisions pour risques et charges,
- « 39 » provision pour dépréciation des stocks ou encours,
- « 49 » provision pour créances irrécouvrables,
- « 59 » provision pour dépréciation des comptes financiers.

Du montant ainsi obtenu on doit aussi défalquer les ICNE (intérêts courus non échus) – compte 1688 – et les reports de crédits budgétaires d'investissement de N-1 sur N non gagés par des reports de recettes spécifiques. Le montant disponible ainsi calculé doit être mis en regard des opérations à financer et des modalités de financement prévues.

■ **Comment expliquer la coexistence de difficultés récurrentes de trésorerie et d'un excédent d'investissement disponible ?**

Dans ce cas, le cycle d'exploitation « dévore » les excédents cumulés d'investissement, les fonds à long terme financent les besoins d'exploitation.

■ **Quelles sont les questions à se poser ?**

- > Le cycle d'exploitation est-il maîtrisé, c'est-à-dire :
 - Les fournisseurs sont-ils payés dans des délais extrêmement courts (sans contrepartie d'escompte) ?
 - Existe-t-il un délai de règlement conventionnel des fournisseurs ?
 - L'actif à court terme (créances + stocks) est-il trop important ?

Il faut ensuite étudier la situation et l'importance des stocks, de la créance de l'article R. 174-1-9 du Code de la Sécurité Sociale (ancien article 58) et de la sectorisation psychiatrique, évaluer l'ancienneté des créances (restes à recouvrer) et prévoir leur apurement, déterminer s'il apparaît d'autres difficultés de recouvrement ou un déficit comptable d'exploitation.

- > Le cycle d'investissement est-il cohérent :
 - Un désendettement est-il envisageable ?

Cette option présente diverses conséquences : économie de frais financiers mais, en contrepartie, financement du remboursement du capital ainsi que des pénalités liées au remboursement anticipé des emprunts. Il convient également de mettre en perspective ces éléments, avec le coût financier d'une ligne de trésorerie lorsque le besoin de financement concerne l'exploitation .

L'établissement dispose d'une trésorerie positive permanente

La trésorerie positive permanente

— Quelles sont les questions à se poser ?

- > Cette situation est-elle le résultat d'une politique maîtrisée de recouvrement des créances et de paiement des fournisseurs ? Dans ce cas, existe-t-il un délai conventionnel de règlement ?

En cas de réponses négatives, l'objectif va être d'agir sur ces différents éléments. Le délai conventionnel de règlement ne pourra être mis en place qu'après organisation des services liquidateurs et redéfinition de la collaboration avec le comptable. Si, après calibrage du besoin en fonds de roulement à son plus juste niveau, la situation de trésorerie demeure toujours positive, les facteurs explicatifs de cette situation se situent soit dans un fonds de roulement net global excédentaire, soit dans des spécificités propres à l'établissement concerné qui dispose structurellement de financements à court terme très importants.

- > La part représentée par les fonds déposés par les malades est-elle très importante ?

Les fonds déposés par les malades sont des dettes exigibles immédiatement. Le comptable doit donc pouvoir sans délai mobiliser les fonds nécessaires pour honorer ces dettes. Pour ce faire deux solutions sont envisageables :

- Le gestionnaire estime qu'il doit toujours garder un niveau de trésorerie qui lui permette de faire face à tout moment à ces retraits potentiels qu'il aura recensés au préalable et qui peuvent varier d'un établissement à un autre ; mais ceci conduit à garder une trésorerie dormante qui coûte.
- Le gestionnaire peut au contraire utiliser toutes les liquidités quels que soient les éléments intervenus dans leur constitution, à condition que l'établissement ait souscrit une ligne de trésorerie. Dans une telle hypothèse, si tout est mis en place pour que l'établissement puisse mobiliser les fonds par le biais de la ligne de trésorerie, il n'y a pas de prise de risque au niveau de l'établissement si celui-ci met sa trésorerie à zéro alors même qu'une partie de cette trésorerie est constituée par exemple par des fonds déposés par les malades. Il faut cependant s'assurer que la possibilité de pouvoir souscrire une ligne de trésorerie par précaution alors même que les tirages sur cette ligne seront très épisodiques, voire inexistantes, ne coûte pas à l'établissement.

Il faut donc mettre en rapport d'une part le volume et la périodicité de ces retraits possibles de fonds, avec d'autre part le seuil de disponibilités à maintenir et/ ou la ligne de trésorerie à contracter.

Coexistence d'une trésorerie positive permanente et d'un excédent d'investissement disponible

L'existence et le niveau d'un excédent d'investissement disponible qui correspond au fonds de roulement d'investissement déduction faite des provisions et des reports de crédits à financer sur fonds propres (fonds véritablement disponibles pour l'investissement) doivent être appréciés par rapport au programme d'investissement prévisionnel de l'établissement.

— Quelles sont les questions à se poser ?

- > Est-ce le niveau du fonds de roulement d'exploitation qui contribue dans une large proportion à la production d'une trésorerie positive ? Dans ce cas, le gestionnaire pourra ajuster ses propositions d'affectation des résultats des prochains exercices budgétaires en tenant compte de ce facteur. Il pourra soit considérer qu'il est nécessaire dans le contexte de l'établissement qu'il gère de maintenir un fonds de roulement d'exploitation important car il estime que c'est dans ce domaine que se situent les besoins de son établissement, soit au contraire renflouer les fonds propres disponibles d'investissement et entamer une politique de désendettement.
- > Un désendettement est-il envisageable ? Il faut mettre en perspective le désendettement et la politique d'investissement conduite par l'établissement, plus particulièrement son financement par recours à l'emprunt (comparaison des taux et renégociation de dette éventuelle).
- > Des placements budgétaires ou de trésorerie peuvent-ils être réalisés dans le respect des conditions réglementaires ? (cf. annexe 7)

Pour aller plus loin ...

Annexe 7 :
Tableau récapitulatif des placements autorisés

Mettre en œuvre les outils et les procédures de gestion de trésorerie adaptés

3

**Mettre
en œuvre
les outils et
les procédures
de gestion
de trésorerie
adaptés**

Préalable :

La formalisation des relations entre l'ordonnateur et le comptable

Dans un dernier temps, l'ordonnateur et le comptable ayant fait le bilan des forces et des faiblesses de l'établissement, s'intéresseront aux diverses techniques concourant à une gestion active et effective de la trésorerie.

Dans la poursuite de cet objectif, ils pourront de façon conjointe, affiner la politique de recouvrement des recettes et rationaliser les paiements des fournisseurs.

Ils devront également s'organiser de manière à prévoir et à suivre très régulièrement la situation de trésorerie de l'établissement.

Enfin, l'ordonnateur aura à décliner et à anticiper les investissements à venir au travers du plan pluriannuel d'investissement (PPI) et à gérer activement l'encours de la dette.

La mise en place d'une gestion active de trésorerie repose en tous points sur une bonne collaboration entre le comptable et l'ordonnateur. On ne peut trouver que des avantages à ce que ce partenariat soit formalisé.

Cette nouvelle politique peut donc constituer une excellente occasion pour mettre en œuvre ou actualiser une charte de partenariat autour notamment des thèmes suivants :

- > les modalités d'échange d'informations entre l'ordonnateur et le comptable ;
- > la mise en place de délais de règlement conventionnel ;
- > la mise au point d'une politique du recouvrement ;
- > le suivi de la situation financière de l'établissement ...

Pour aller plus loin ...

Annexe 5 :

Exemple de convention de partenariat ordonnateur-comptable.



Les outils de maîtrise du cycle d'exploitation

L'organisation de l'émission des titres et du recouvrement

Améliorer l'émission des titres

Améliorer la qualité des informations du titre de recettes

Si l'on veut mettre en place une véritable gestion de la trésorerie et minimiser les contentieux ou les créances irrécouvrables, l'identification parfaite du débiteur et la connaissance exhaustive de ses droits ouverts, tant auprès de l'Assurance Maladie que de mutuelles, s'avèrent primordiales. L'amélioration de la qualité de la facturation incombe aux services de l'ordonnateur qui sont à la source de l'action ultérieure du comptable. Ils s'assurent notamment de la pertinence et de la précision des informations relatives à la situation du débiteur : nom, prénom, adresse, employeur, organisme de sécurité sociale, mutuelle, etc. La normalisation des mentions des titres de recettes fait ainsi l'objet de prescriptions réglementaires (circulaire NOR ECOR9806010C du 18 juin 1998 relative à la forme et au contenu des titres de recettes diffusée par instruction DGCP n°98-138 du 26 novembre 1998).

- > Les cartes d'assurance-maladie (articles R. 161-33-5 et R. 161-33-6 du code de la sécurité sociale)
Le déploiement de dispositifs et d'applications informatiques permettant la visualisation

3

Mettre en œuvre les outils et les procédures de gestion de trésorerie adaptés

La maîtrise du cycle
d'exploitation passe :

- > en recettes,
par l'organisation de l'émission des titres (amélioration de la qualité des informations et accélération de l'émission) et du recouvrement (mise en place de régies, encaissement de provisions, etc.) ;
- > en dépenses, par la rationalisation des paiements (paiement juste à temps des fournisseurs, etc.).

Comme nous le verrons tout au long de ce chapitre, c'est dans la bonne gestion du cycle d'exploitation que le partenariat ordonnateur-comptable trouve le mieux à s'exercer.

et la mise à jour du contenu des cartes d'assurance-maladie (cartes Sésame Vitale) garantit l'identification précise et complète du débiteur.

À cet égard, pour les assurés pris en charge au titre de la couverture maladie universelle, l'article 2 du décret du 21 décembre 1999 dispose que jusqu'au 31 décembre 2001 au plus tard, l'organisme servant les prestations du régime de base remet au bénéficiaire de la dispense d'avances de frais une attestation sur support papier. Ce même décret subordonne le bénéfice de la dispense d'avances de frais à la présentation par l'assuré d'une attestation en cours de validité conjointement avec sa carte d'assurance maladie. Aux termes de l'arrêté du 26 mai 2000, cette attestation contient notamment le nom et l'adresse postale et l'identifiant numérique de l'organisme servant les prestations du régime de base et pour l'assuré et chacun de ses ayants-droit le nom et l'adresse postale de l'organisme servant les prestations complémentaires.

Il est recommandé à l'établissement de prendre l'attache de la Caisse Primaire d'Assurance Maladie (CPAM) pour l'installation de matériels de lecture et de mise à jour des cartes Sésame Vitale (exemple : conventions de prêt de bornes de télé mise à jour de cartes d'assurance-maladie) et de rappeler au bureau des entrées d'exiger la production des attestations susmentionnées.

> La mise en œuvre de la norme d'échange B2 avec les CPAM

Les établissements publics de santé peuvent déployer avec les caisses primaires d'assurance maladie une norme d'échange des informations de facturation. Cette norme, appelée norme B2, permet à l'établissement de transmettre à la CPAM débitrice, par voie informatique, l'ensemble des éléments du titre de recettes justifiant sa créance (actes pratiqués, liquidation, etc.). Elle est complétée, en retour, par la norme NOEMIE pour les transferts des informations de règlements de la CPAM au comptable (voir *infra*). Les avantages procurés sont :

- la fiabilité des échanges ;
- la sûreté de l'information (saisie unique).

■ Accélérer l'émission des titres de recettes

Par ailleurs, la rapidité d'émission des titres de recettes après la sortie du malade ou lors des échéances mensuelles lorsqu'il s'agit d'hébergement représente un facteur essentiel de succès du recouvrement. Bien entendu, plus l'action de recouvrement sera entreprise tôt, plus l'encaissement effectif des recettes sera assuré.

Définir une politique du recouvrement

■ Développer le recouvrement en régies

La régie permet un recouvrement immédiat des créances. Par ailleurs, l'encaissement peut se faire à partir de toute la gamme des moyens de règlement : numéraire, monnaie scripturale (chèques), monnaie électronique (cartes bancaires).

Si la création de régies n'est pas effectuée, il convient d'analyser pour quelles raisons : faible effectif du personnel administratif sur ce secteur, inadaptation du système de la régie aux produits à recouvrer, etc. Les régies prolongées sont des régies pour lesquelles le régisseur est habilité à adresser au débiteur une demande de paiement dans le cas où le règlement n'a pas été effectué au comptant (pour davantage de précisions, cf. *instruction codificatrice n°98-037-A-B-M du 20 février 1998*).

Cet aménagement de la régie présente l'avantage de relancer rapidement le recouvrement ; c'est pour cette raison qu'il est conseillé de le mettre en place lorsque cela est possible.

■ Encaisser des provisions

(cf. *art. R 716-9-1 du code de la santé publique*)

L'établissement doit provoquer le versement de provisions de la part des malades de manière à assurer le recouvrement des frais de séjour des malades non susceptibles d'être pris en charge par des organismes tiers mais aussi à alimenter la trésorerie de l'établissement.

Cette recommandation vaut notamment en cas d'admission de patients de nationalité étrangère (article 2 du Décret modifié n°82-442 du 27 mai 1982).

■ Faire preuve de diligences dans la mise en œuvre des poursuites quel que soit le débiteur

La charte de partenariat signée entre le comptable et l'ordonnateur doit notamment permettre de définir les seuils de poursuites applicables en matière de recouvrement contentieux. Plus généralement, il s'agit de formaliser les échanges entre ordonnateur et comptable en matière d'autorisation et de mise en œuvre de poursuites, en précisant le calendrier d'enchaînement des diligences.

EXEMPLE :

délais d'émission des commandements, des saisies.

Les créances irrécouvrables doivent régulièrement faire l'objet d'admissions en non-valeurs par le conseil

d'administration. Il est indispensable que le compte 654 « pertes sur créances irrécouvrables » comporte les crédits budgétaires suffisants pour apurer les admissions en non-valeurs. De ce point de vue, la provision ad hoc constituée au compte 491 doit être analysée.

■ Mettre en œuvre les procédures NOE (Norme Ouverte d'Échange) et NOEMIE

Le système NOE permet d'assurer au comptable la transmission d'une information complète, fiable et rapide sur les règlements opérés par les mutuelles adhérentes à la Fédération Mutualiste Française. Il permet également un émargement automatique des titres payés. Il n'est malheureusement utilisé que par un faible nombre d'organismes. Le système NOEMIE, qui a les mêmes fonctionnalités, est utilisé par les CPAM. Le développement par le Trésor Public d'une interface Département Informatique du Trésor / NOEMIE permettra de récupérer les fichiers des règlements des CPAM et autres tiers payants utilisant la norme NOEMIE.

Les avantages attendus sont :

- la fiabilité des échanges ;
- des délais de règlement réduits ;
- la suppression des supports papiers ;
- l'automatisation de l'émargement des titres réglés.

■ Encaisser des avances auprès des départements

- > L'établissement peut négocier une convention avec le département pour obtenir des avances.
- > Dans le cadre de la réforme de la tarification des établissements hébergeant des personnes âgées dépendantes (EHPAD), la signature de conventions tripartites entre le directeur de l'établissement, le président du conseil général et l'autorité compétente pour l'assurance-maladie améliore pour l'établissement la prévisibilité de ses encaissements.

■ Suivre les taux de recouvrement

La connaissance des taux de recouvrement, établis périodiquement, permet de corriger à la marge les prévisions d'encaissement.

À cet effet, le trésorier de l'établissement communique régulièrement à l'ordonnateur les informations sur la situation du recouvrement et son évolution :

- Situation des recouvrements sur les titres de recettes ;
- État nominatif des restes à recouvrer.

La rationalisation des paiements

L'objectif est de définir des délais de paiement pour le règlement « juste à temps » des dépenses. L'étape suivante pour l'établissement consiste à s'organiser de manière à obtenir des escomptes de ses fournisseurs, donc à payer selon des délais négociés avec certains fournisseurs.

La maîtrise des délais de règlement (ordonnateurs et comptables) constitue un enjeu particulièrement important compte tenu de l'évolution en cours des normes communautaires.

Les dépenses payables juste à temps

Ces dépenses doivent être payées à une date fixe (échéances réglementaires). Compte tenu des masses budgétaires en jeu, le respect des échéances est impératif.

- > **Paiement juste à temps des charges de personnel et des charges sociales** : application des dispositions de la lettre-circulaire DGCP du 30 octobre 1991.
- > **Paiement de la TVA et de la taxe sur les salaires** : il faut établir un calendrier prévisionnel de manière à anticiper le niveau de la trésorerie nécessaire pour faire face à ces dépenses (TVA : paiement sans mandatement ; taxe sur les salaires : émission d'un mandat).

ATTENTION :
le non respect des échéances entraîne des pénalités.

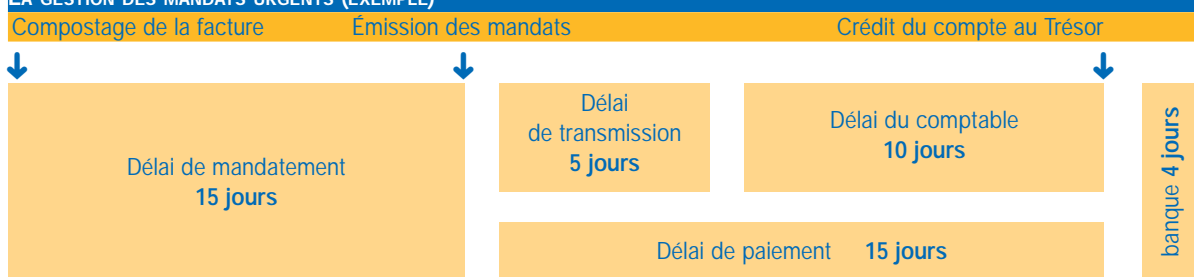
Le respect des délais dans les procédures de marchés publics

Il convient de respecter le délai réglementaire de paiement pour éviter les intérêts moratoires (cf. article 96 du code des marchés publics).

LA GESTION DES MANDATS STANDARDS (EXEMPLE – AVANT NOUVEAU CODE DES MARCHÉS PUBLICS)



LA GESTION DES MANDATS URGENTS (EXEMPLE)



LES ORDRES DE VIREMENT (PAIEMENT DES MANDATS)

	Virements	
	< 5 millions de francs ou 1 million d'euros	> 5 millions de francs ou 1 million d'euros
Procédures	Procédure relative aux opérations de masse (via le Système Interbancaire de Télécompensation)	Ordre de virement urgent et/ou de gros montant (via le Système Transfert Banque de France)
Jour de validation de l'ordre de paiement par le trésorier pour une exécution en J par la Banque de France ⁴	J - 2 (Virements effectués dans le cadre de l'application CLARA - IRMA) J - 1 (Virements effectués dans le cadre de l'application HTR)	J (avant 10h) (les ordres de virements > 50 millions de francs doivent faire l'objet d'une annonce la veille avant 16h00)
Réception des fonds par le créancier (en moyenne)	J + N (N variant selon les accords conclus entre le banquier bénéficiaire et son client)	J
Tarifs	Gratuit	10 F par opération

J = Date d'exécution du virement par la Banque de France.

4 - Les délais retenus dans le tableau sont des délais optimaux

La contractualisation des délais de paiement des fournisseurs : le délai de règlement conventionnel (DRC)

Le délai de règlement conventionnel est une convention écrite (souvent incluse dans les conventions de partenariat) par laquelle l'ordonnateur et le comptable conviennent des moyens à mettre en œuvre pour permettre à l'ordonnateur de s'engager vis-à-vis de son fournisseur sur un délai de règlement maximum.

Deux délais peuvent alors être arrêtés contractuellement par l'ordonnateur et le comptable pour :

- les paiements standards,
- les paiements accélérés s'agissant des factures qui donnent lieu à escomptes pour paiement rapide.

L'identification des paiements prioritaires implique des séries spécifiques de bordereaux de mandats (couleur, taille, ... particulières).

L'exemple ci-contre (page de gauche, en haut), permet de schématiser, **avant mise en application du nouveau code des marchés publics**, les différentes phases du règlement dans deux cas, l'un correspondant à un délai de règlement dit standard (environ 60 jours dans notre exemple), l'autre à un délai de règlement accéléré (30 jours dans notre exemple).

Le paiement à échéances pré-déterminées permet à l'ordonnateur d'articuler ses prévisions de dépenses avec l'utilisation de la ligne de trésorerie.

Les délais bancaires (tabl. p. de gauche en bas)

Il s'agit des délais compris entre l'ordre de payer validé par le comptable et la perception effective des fonds par le créancier.

3

Mettre en œuvre les outils et les procédures de gestion de trésorerie adaptés

La gestion de la trésorerie repose sur une analyse des flux de caisse. Or ces flux, en encaissement comme en décaissement, sont issus des opérations d'exploitation et d'investissement. Mis à part les mandatements des paies, on peut constater que les factures d'investissement constituent les décaissements les plus lourds à assumer en trésorerie.

À l'inverse, pour ce qui concerne les encaissements et hormis les versements de la dotation globale de financement (DGF), les mobilisations d'emprunts représentent un des plus gros volumes de recettes.

Le rôle joué par l'investissement dans les situations de caisse n'est donc pas négligeable.

L'anticipation pluriannuelle des investissements s'avère essentielle au gestionnaire hospitalier et à sa tutelle, cette vision dépassant ainsi très largement le cadre immédiat de la gestion de trésorerie. Les recettes d'emprunt étant par ailleurs coûteuses (leur impact sur le groupe IV est à maîtriser obligatoirement), il convient de créer des liens entre gestion des investissements et gestion de la dette.



Les outils de maîtrise du cycle d'investissement

Le plan pluriannuel d'investissement

Qu'est-ce qu'un plan pluriannuel d'investissement ?

Sans volonté d'exhaustivité, la section d'investissement retrace des achats d'équipements variés, la réalisation de travaux de différente ampleur, le paiement de frais d'études préalables, l'acquisition de logiciels ou encore le remboursement du capital des emprunts.

Une étude pluriannuelle de la section d'investissement permet donc de sérier ces différentes charges en fonction, entre autres, de :

- leur appartenance au plan courant d'investissement ou aux opérations de restructuration importantes issues du programme d'établissement ;
- leur plan de financement (taux de financement par emprunt et durée de celui-ci) et de leurs caractéristiques d'amortissement (durée de vie économique et technique) ;
- leur caractère ponctuel ou récurrent sur plusieurs années.

Avant de prévoir ces investissements, il faut vérifier que la section d'investissement peut les assumer, notamment par une attention particulière portée à la nature des recettes et à la capacité de remboursement du capital. À ce stade, il faut s'assurer des proportions entre les fonds propres (essentiellement les dotations aux amortissements) et les autres sources de financement, celles-ci étant très majoritairement issues de contrats d'emprunts.

De plus, s'il faut étaler dans le temps le plan d'investissement, ceci doit s'envisager dans le respect de la cohérence de l'enchaînement des opérations de travaux ou d'acquisitions mobilières, c'est-à-dire en préservant au mieux la logique fonctionnelle des mises en service des bâtiments et des équipements.

Les modalités pratiques du plan pluriannuel

Bien entendu, une analyse aussi sommaire que celle-ci ne permet pas de prendre des décisions en toute connaissance de cause. Le gestionnaire doit donc réaliser une analyse financière prospective avant de conclure à la faisabilité ou non de ses projets.

En effet, il convient de veiller sur de nombreux paramètres car, en dehors de la validation de la nature des dépenses elles-mêmes, la logique d'une étude pluriannuelle des investissements repose sur la détermination de volumes de charges :

- compatibles avec des plans de financement globaux des sections d'investissement annuelles générant des excédents cumulés d'investissement suffisants⁵, en se souciant de l'évolution des équilibres bilantiels ;
- dont les surcoûts soient supportables en budget d'exploitation, en termes de frais financiers et amortissements.

Dans la majorité des cas, l'analyse de ce dernier point s'opère principalement en comparant les montants dégressifs des frais financiers et des amortissements afférents aux investissements déjà réalisés et la progression des frais financiers et des amortissements issus des investissements programmés. Dans une situation idéale, la hausse des uns est compensée par la baisse des autres, de manière à aboutir à une stabilité des charges supportées par le groupe IV.

Cela revient donc à calculer les charges des opérations en cours augmentées de la simulation des charges des

opérations à venir et à comparer ce volume global aux crédits accordés par la tutelle sur le groupe IV et inscrits d'une manière pérenne.

Schématiquement, ceci peut se visualiser à travers le tableau ci-dessous.

La lecture des impacts de l'investissement est immédiate :

l'hôpital doit passer le cap de l'année N+1 avant de retrouver une temporaire aisance en N+2 et N+3. Les difficultés s'annoncent a priori plus continues en N+4 et suivantes.

À noter qu'à partir de cet exemple volontairement simpliste, on s'aperçoit de la nécessité d'une projection assez lointaine dans le temps. La recommandation d'une anticipation sur dix ans, ne paraît pas exagérée au regard des investissements importants parfois réalisés, notamment lorsqu'il s'agit de restructurations.

Comme on peut également s'en douter, toute modification importante dans le calendrier de réalisation de l'opération compromet la pertinence de la simulation. Ainsi, l'ordonnateur doit s'efforcer de faire coïncider au mieux dépenses prévisionnelles du plan pluriannuel et mandatement des dépenses réalisées. L'adéquation entre l'anticipation des impacts sur le groupe IV et la réalité des surcoûts supportés s'avère un élément de gestion indispensable.

Enfin, il faut souligner qu'effectuer une étude pluriannuelle des investissements nécessite la mobilisation de ressources et de compétences réelles.

	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Frais financiers	100	90	75	65	40	30
Amortissements en cours	500	450	380	340	295	250
Total charges antérieures (1)	600	540	455	405	335	280
Frais financiers à venir		10	20	35	60	80
Amortissements à venir		80	120	165	225	265
Total charges nouvelles (2)		90	140	200	285	345
Total charges à couvrir (3=1+2)	600	630	595	605	620	625
Montant des crédits pérennes ouverts au groupe 4	605	605	605	605	605	605

5. Au delà d'un simple calcul d'excédent cumulé d'investissement qui s'avère relativement peu informatif, il faut déterminer le véritable excédent cumulé disponible à la fin de chaque exercice (cf. supra). Chaque gestionnaire doit fixer, en fonction de sa propre appréciation, le montant minimum en-deçà duquel le volume d'excédent disponible ne doit pas se situer.

La gestion active de la dette

La gestion de trésorerie est la recherche du meilleur équilibre entre la mobilisation des emprunts, les remboursements anticipés et les tirages sur lignes de crédit, en ayant toujours pour objectif de limiter le plus possible le poste des frais financiers de la section d'exploitation.

Analyse de la dette à long terme

Les grands axes de la gestion de la dette sont généralement les suivants :

1. Minimiser le coût du stock de la dette en utilisant les possibilités annuelles d'arbitrage permises par l'utilisation de prêts à taux révisable mais également par le réaménagement des prêts qui peuvent subsister à taux élevé. Cette notion de taux élevé doit s'appréhender en fonction des réalités du marché à moyen et à long terme et non par rapport à une valeur absolue, même si les gains immédiats sur les crédits du groupe IV peuvent apparaître indéniables.

2. Répartir les risques dans le portefeuille d'emprunts en établissant un équilibre entre différents types de produits bancaires :

- Taux fixes (initial ou synthétique)
- Taux révisables obligataires (assez élevés mais assez stables)
- Taux révisables monétaires (moins élevés mais plus volatils)

La diversification des types de contrats doit être un souci constant, certains assurant le fonds de caisse, les autres permettant une adaptation liée au besoin de la gestion de trésorerie.

3. Suivre les marchés financiers avec l'aide active du comptable et des banquiers pour profiter des opportunités : en fait, décider de modifier le coût d'un emprunt, soit en passant d'un taux révisable à un taux fixe, soit l'inverse. En effet, réduire les frais financiers c'est se demander à chaque échéance, s'il faut ou non renouveler le même index. Si possible, cette surveillance des principaux indicateurs doit se faire « au jour le jour », afin de bénéficier des opportunités des marchés. Une attention particulière doit être apportée à la pente de la courbe des taux (normalement les taux fixes sont d'autant plus élevés que la durée de l'emprunt est longue ; toutefois il arrive fréquemment que la courbe soit inversée).

4. Tenir compte des amortissements de la dette afin de mieux cerner les créneaux budgétaires que va offrir le profil d'extinction des emprunts. La gestion optimale du groupe fonctionnel dédié aux frais financiers et amortissements passe par cette analyse. Elle peut

d'ailleurs être réalisée conjointement par l'établissement et sa tutelle puisque le tableau d'extinction de la dette est transmis à cette dernière dans le cadre du rapport annuel de gestion. Le profil d'extinction de la dette est très variable d'un établissement à l'autre : il peut être long et dicter alors la nécessité d'une renégociation des emprunts mobilisés en cours. S'il est court, reste à étudier le coût de la dette en fonction des conditions du marché : il peut s'avérer économique d'opérer des remboursements par anticipation dans le cadre du contrat initial ou de refinancer la dette par la souscription d'emprunt(s) nouveau(x) auprès d'un autre établissement de crédit. Cette restructuration de la dette peut également être l'occasion d'effectuer des arbitrages différents entre emprunts longs et ligne de trésorerie par exemple.

5. Se couvrir contre les risques de taux.

La diversification des index utilisés est, déjà en elle-même, une bonne couverture mais elle peut être complétée par d'autres instruments de couverture. La stratégie retenue doit permettre ainsi l'optimisation de la dette sur certains paramètres tels que :

- **Son volume** (le montant de l'endettement long est limité au strict nécessaire qui est dicté par le besoin courant de trésorerie) ;
- **Sa structure** (la diversification de la dette est impérative et repose sur un panachage – sans excès du fait des difficultés de gestion qui peuvent s'en suivre – des divers produits bancaires offerts) ;
- **Son exposition au risque de taux d'intérêt** (la part des emprunts à taux flottant par rapport à ceux à taux fixe est appréciée en fonction des risques perçus sur les marchés financiers). La « durée » et la « sensibilité » sont des notions qui permettent d'apprécier le risque de taux d'intérêt (cf. annexe 8).

La gestion du calendrier

Il existe deux moyens de faire chuter l'encaisse : en remboursant par anticipation des emprunts judicieusement choisis (taux élevés, absence de pénalités, ou pénalités de faibles montants) ou en ne contractant pas les emprunts initialement prévus au budget.

Les remboursements anticipés d'emprunts

Cette solution est financièrement la plus avantageuse, encore faut-il que :

- la diminution des ressources long terme qui en résulte soit cohérente avec les besoins de financement prévisionnels de l'établissement ;
- le budget puisse supporter le financement du remboursement (prévoir les crédits) ;
- la nature et l'ancienneté des contrats permettent le remboursement anticipé (voir au cas par cas) ;

- > les conditions de renégociation ne soient pas trop défavorables (voir les pénalités) ;
- > le taux de l'emprunt renégocié soit élevé et justifie l'opération.

Selon la conjoncture, il peut être opportun de comparer le taux d'équilibre du désendettement des emprunts et le taux de refinancement que l'établissement pourrait mettre en œuvre au même moment pour une durée de prêt comparable.

Stop

Le montant de l'emprunt de refinancement doit être inférieur ou égal au montant du capital restant dû renégocié. En effet, l'emprunt ne doit pas financer des dépenses d'exploitation (intérêts non capitalisés, frais financiers) conformément à l'instruction n°92-111-MO du 11 septembre 1992 relative aux règles applicables aux remboursements anticipés des emprunts des collectivités locales et de leurs établissements publics.

Le retard dans la mobilisation d'emprunts initialement prévus au budget

Une intégration différée des emprunts permet d'ajuster strictement le recours à l'emprunt aux besoins financiers et ainsi d'économiser le plus possible sur le poste des intérêts d'emprunts.

Cette situation peut conduire à la présentation d'une section d'investissement en déficit à la fin de l'exercice, ce qui ne pénalise pas l'établissement dès lors qu'en intégrant extra-comptablement au passif les emprunts reportés, l'équilibre est retrouvé.

Mais il ne doit pas s'agir d'une présentation de style destinée à rassurer les instances décisionnelles.

Une telle situation doit être accompagnée de la garantie de pouvoir souscrire l'emprunt au moment choisi, dans des conditions de négociation connues, avec la certitude que des crédits suffisants existent en section budgétaire de fonctionnement pour payer les intérêts des emprunts prévus.

Le lissage des échéances

Il est important d'analyser l'impact de la dette en trésorerie et de déterminer le montant des échéances (intérêts et capital) chaque mois. L'étude permettra de constater quels sont les mois de grosses échéances et les mois où elles sont faibles. À partir de là, on pourra négocier avec les différents prêteurs pour avancer ou retarder certaines échéances. Le but étant d'obtenir un lissage de trésorerie en conciliant les échéances de dette avec d'autres échéances fixes de manière à éviter les « pics » et les « creux » de trésorerie trop importants.

La négociation des emprunts avec les établissements bancaires

Il faut le dire tout de suite : il n'y a pas de norme permettant de choisir « le bon emprunt » ou la « bonne stratégie d'emprunt ». Seules des recommandations peuvent être faites car l'attitude à avoir face à l'endettement reste dictée par la situation de l'établissement (sa capacité à absorber de nouveaux frais financiers, à renégocier la dette existante, les compétences internes dont il dispose en vue d'une gestion active de la dette, etc.) et les conditions du marché. Là encore la coopération avec le comptable s'avère essentielle.

Quelques conseils pour une gestion active de la dette :

- > Des emprunts contractés sur une durée de l'ordre de 10 à 15 ans. En effet, l'établissement peut être tenté de contracter des emprunts assez courts pour s'assurer une relative indépendance vis-à-vis des banques. Cependant, les conditions du marché doivent seules dicter la marche à suivre (les taux d'emprunts à 20 ans peuvent être assez favorables, sans pour autant qu'il faille avoir un portefeuille uniquement constitué de ce type d'emprunt).

- > Un amortissement constant du capital qui se révèle moins onéreux en termes de frais financiers que la formule traditionnelle de l'amortissement progressif (ou annuités constantes). Avec cette modalité, les annuités de paiement des frais financiers sont dégressives, mais cela suppose, bien entendu, la possibilité de rembourser le capital à un rythme relativement soutenu dès la mobilisation des fonds. Cette possibilité s'évalue le plus souvent avec le montant d'excédent disponible en investissement.

- > Des échéances infra-annuelles, c'est-à-dire mensuelles, trimestrielles ou, plus rarement, semestrielles qui permettent d'obtenir un lissage de trésorerie.

- > Une utilisation de produits « adaptables » tel le crédit revolving (crédit long terme renouvelable -CLTR- ou ouverture de crédit long terme renouvelable -OCLTR-) Il s'agit d'un emprunt pour lequel tous les remboursements infra-annuels ouvrent, dans la limite d'un plafond, un droit de tirage en trésorerie durant l'exercice (ces lignes peuvent être reconstituées). Une consolidation a obligatoirement lieu en fin d'exercice.

Ces produits permettent :

- Une grande souplesse de gestion notamment sur le choix de la date de mobilisation des fonds. Il offre en effet la possibilité de tirages fractionnés

et de remboursements des fonds à tout moment, permettant ainsi de ne mobiliser que les fonds réellement utiles en trésorerie. L'établissement peut ainsi rembourser le capital sans frais, par anticipation, partiellement ou totalement, provisoirement ou définitivement et arbitrer entre le plus grand nombre d'index possibles (monétaires ou obligataires, français ou étrangers) afin de profiter, en fonction des anticipations effectuées, des meilleures conditions de taux.

- Une optimisation de la gestion de trésorerie puisque les remboursements de capital peuvent être effectués avec un préavis réduit au strict minimum,
- Un profil de montée en charge et d'amortissement « sur mesure » adapté aux besoins de l'établissement.

Stop

Cette gestion doit rester prudente. L'objectif de faire du « high tech » ne doit pas être la priorité (laissons cela à ceux dont c'est le métier, y compris du fait de la prise de risque : les banquiers). De plus, cette gestion doit rester simple. Ne pas oublier que moins il y a de contrats à gérer ou de produits différents, mieux on les gère et que la dette ne doit pas coûter plus cher qu'elle ne rapporte en termes d'économies de frais financiers ! Attention donc aux moyens et compétences mobilisés par cette gestion active de l'emprunt long.

Les contrats de couverture

■ Le fonctionnement général

Dans une gestion active de la dette, la préférence va vers les emprunts contractés initialement à taux flottant, quitte à opérer par la suite un échange de conditions de taux (le swap). Ce swap (échange en anglais) en faveur d'un taux fixe permet alors d'obtenir un taux fixe dit synthétique souvent beaucoup plus attractif qu'un taux fixe négocié à la signature du contrat.

Le motif en est simple : pour réaliser un prêt, le banquier a lui-même recours à un « fournisseur » de fonds, c'est-à-dire le marché obligataire quand on est dans le cas d'un emprunt long terme à taux fixe. Si l'on contracte avec un taux fixe, acquis pour une durée de 15 ans par exemple, le banquier s'engage sur un taux fixe vis-à-vis de son « fournisseur » au même titre que son client hospitalier va se lier à lui. Le gain du banquier va alors se faire sur le différentiel de conditions de prêt conclues, d'une part, entre lui-même et son « fournisseur » et, d'autre part, entre son client hospitalier et lui.

En d'autres termes, il se rémunère comme n'importe quel intermédiaire d'un système de distribution en appliquant une marge sur ce qu'il revend. De même, du fait des engagements contractuels de toutes les parties, s'il y a rupture de contrat (cas du remboursement anticipé, notamment), une importante pénalité doit être versée.

Dans le cas d'un prêt indexé sur un taux flottant, le banquier se fournit sur le marché monétaire dont les cours fluctuent chaque jour (EONIA pour European Overnight Index Average⁶), chaque mois (EURIBOR 1 mois pour European Inter Bank Offered Rate⁷), chaque trimestre (EURIBOR 3 mois), semestre (EURIBOR 6 mois) ou annuellement (EURIBOR 1 an), selon l'index retenu. En fonction du choix d'index fait par le client, le banquier se rémunère par application d'une marge, variable en fonction du type d'index. La concurrence observée sur le secteur bancaire depuis plusieurs années est favorable aux emprunteurs, puisque ces marges ont très fortement baissé. De plus, avec ce type d'emprunt, le remboursement par anticipation peut se négocier sans pénalité puisque les transactions se font sans perte pour le banquier qui va simplement remettre l'argent sur le marché monétaire.

■ La couverture contre le risque de taux en pratique

> Le « swap »

Le type d'instruments de couverture utilisé est principalement le swap (ou échange de conditions de taux d'intérêt).

Le swap de taux d'intérêt consiste à échanger un taux d'intérêt contre un autre pour une durée convenue à l'avance (taux fixe contre taux variable ou taux variable contre taux fixe, ou encore taux variable contre taux variable moins volatil, pour une durée de 2 à 5 ans en pratique). Cet échange peut courir sur toute la durée résiduelle du prêt ou sur une partie de celle-ci.

AVANTAGE :

Pendant toute la durée du contrat de swap, l'établissement a figé sur un taux fixe (plus intéressant que celui qui aurait été obtenu à la signature du contrat) le coût d'une partie de son endettement initialement contracté à taux variable. Ceci lui permet ainsi de se couvrir contre le risque d'une évolution défavorable des taux en période de tensions monétaires. L'avantage est donc essentiel : le gestionnaire de la dette sait avec précision, comme dans le cadre d'un taux fixe, le montant exact que lui coûtera sa dette sur plusieurs années. Il y a donc combinaison de trois facteurs très favorables : meilleur taux fixe, possibilité de passer à taux fixe au moment opportun en fonction des

6. ou TEMPE (Taux Européen Moyen Pondéré en Euro) en français

7. ou TIBEUR (Taux Interbancaire offert en Euro) en français

conditions du marché financier, visibilité budgétaire directe (variable selon la durée retenue pour les swaps) des frais financiers auxquels il faudra faire face, en raison de la souscription d'un véritable « contrat d'assurance ».

INCONVÉNIENT :

- Il n'y a pas de remboursement anticipé possible sur les emprunts swapés.
- En théorie, l'établissement ne peut plus bénéficier d'une baisse des taux pendant la durée du swap. Si le contexte du coût de l'argent est « baissier » (baisse des taux variables), l'établissement « perd » de l'argent » en payant davantage que si aucune négociation n'était intervenue...

Attention à cette analyse un peu rapide : une renégociation de dette doit s'analyser sur la durée de celle-ci et non pas sur les résultats d'un ou deux exercices budgétaires. De plus, toute absence d'assurance contre le risque de taux entraîne un risque sur la charge budgétaire à supporter.

> Le « tunnel »

En sus du swap, d'autres types d'instruments de couverture peuvent être utilisés. Citons, par exemple, le « tunnel à prime nulle » qui permet de garantir :

- **un taux plafond (cap) :** le cap constitue le taux maximum que l'emprunteur devra payer. Si le taux du marché se situe au-dessus du cap retenu, le banquier ne pourra prétendre à le faire payer par l'hôpital, qui est donc bénéficiaire de l'opération. Ce prix est, bien entendu, négocié entre l'emprunteur et le banquier.
- **un taux plancher (floor) :** à l'inverse du cap, l'emprunteur ne peut prétendre à bénéficier d'un taux inférieur au floor. Ainsi, lorsque le taux du marché se situe en-deçà du taux plancher, l'hôpital ne profite plus de la baisse des taux et le banquier est alors bénéficiaire. Là encore, ce plancher est fixé par négociation entre le client et son banquier.

AVANTAGE :

pendant la durée du contrat et tant que l'index ne dépasse pas le cap, l'établissement est certain de ne pas payer plus que le pourcentage retenu contractuellement.

INCONVÉNIENT :

l'établissement ne peut pas, sur la durée du contrat, bénéficier d'un taux inférieur au floor.

> Le « sur mesure » :

Existent, bien entendu, des instruments de couverture « sur mesure » que l'emprunteur peut négocier avec ses prêteurs. Il peut donc y avoir une combinaison des instruments décrits ci-dessus, en fonction des besoins : fixation d'un cap sans limitation par un floor, par exemple, dans le cadre d'un swap. Bien sûr, tout cela n'est pas gratuit mais peut être économiquement rentable. Il importe donc de prendre contact avec les organismes bancaires afin de voir quelles propositions peuvent être faites à l'établissement, sur la base des objectifs budgétaires ou économiques déterminés par l'ordonnateur.

En résumé, l'utilisation de ces outils s'analyse comme la recherche d'une assurance contre une hausse des taux variables et une possibilité de bénéficier d'une éventuelle baisse des taux fixes. Il faut dire à nouveau que leur efficacité doit s'apprécier sur la durée de l'emprunt et non sur un laps de temps trop court.

De plus, même dans un contexte d'argent « peu cher », il peut arriver que des crises économiques ponctuelles interviennent. Tout l'intérêt d'une couverture contre ces variations à la hausse des index de taux flottants se vérifie si une ou plusieurs échéances doivent être versées par l'établissement lors de ces moments critiques.

Pour aller plus loin ...

Annexe 8 :
Typologie des termes bancaires et financiers.

3

Mettre en œuvre les outils et les procédures de gestion de trésorerie adaptés

À partir des autorisations budgétaires de l'année, un budget prévisionnel de trésorerie peut être confectionné en début d'exercice. Il intègre les principaux flux financiers prévus pour l'exercice en exploitation et en investissement et prend en compte l'état des dettes et des créances au 31 décembre de l'exercice précédent. En cours d'année, le budget prévisionnel de trésorerie est décliné et actualisé, mensuellement par exemple.

En cours d'exercice, la ligne de trésorerie constitue un excellent outil pour l'ajustement du niveau de trésorerie nécessaire au fonctionnement de l'établissement. Cet outil ne sera cependant efficace que dans la mesure où l'établissement s'est organisé pour suivre régulièrement le niveau de sa trésorerie (formalisation des échanges d'information entre le comptable et l'ordonnateur) et arbitrer sur les montants et les taux de la ligne de trésorerie.

Les outils d'optimisation de la trésorerie

Le budget prévisionnel de trésorerie

La définition des flux réels de trésorerie

Pour la gestion courante de sa trésorerie, un hôpital doit étudier dans le budget de fonctionnement (et éventuellement les budgets annexes) ainsi que dans le budget d'investissement les flux réels de trésorerie et les flux ne donnant lieu ni à encaissement ni à décaissement (opérations internes).

Par exemple, le versement des salaires est un flux réel, la dotation aux amortissements est une opération interne ne donnant lieu ni à encaissement ni à décaissement.

Au cours d'un exercice, les principaux flux enregistrés dans un établissement hospitalier sont listés dans le tableau page 45.

Les caractéristiques des flux réels de trésorerie

Pour préparer le budget prévisionnel de trésorerie, les flux réels doivent être analysés simplement, en ne tenant compte que de quelques caractéristiques de gestion :

■ Les flux ayant des particularités connues

Ce sont :

- > La dotation globale de financement (DGF) (FR₁)
- > Les charges de personnels (FR₅)
- > Les impôts et versements assimilés (FR₄)
- > Les frais financiers des emprunts (FR₆)
- > Les emprunts à rembourser (FR₇)

Ces flux peuvent être positionnés en gestion prévisionnelle de trésorerie en fonction des décaissements exigés ou encaissements réguliers.

TABLEAUX DES PRINCIPAUX FLUX

NATURE DES FLUX	
Exploitation	Codification (Section d'exploitation du budget général et budgets annexes)
Recettes	
Dotation globale de financement (cpte 70621)	FR ₁
Autres produits des tarifications (cpte 70 sauf cpte 70621)	FR ₂
Production stockée et immobilisée (cptes 71 et 72)	Flux internes
Subventions d'exploitation (cpte 74)	FR ₂
Autres produits de gestion courante (cpte 75 sauf cpte 7584)	FR ₂
Produits financiers (cpte 76)	FR ₂
Produits exceptionnels (cpte 77 sauf cpte 777)	FR ₂
Reprises sur amortissements et provisions (cpte 78 + cpte 777)	Flux internes
Dépenses	
Achats (cpte 60 sauf cpte 603)	FR ₃
Autres charges externes (cptes 61 et 62)	FR ₃
Impôts taxes versements assimilés (cpte 63)	FR ₄
Charges de personnel (cpte 64)	FR ₅
Autres charges de gestion courante (cpte 65 sauf cpte 654)	FR ₃
Charges financières (cpte 66 sauf cpte 6611 pour la partie qui correspond aux ICNE)	FR ₆
Charges exceptionnelles (cpte 67 sauf cptes 6721, 6722 et 6724)	FR ₃
Dotation aux amortissements et provisions (+ cpte 6611 pour la partie qui correspond aux ICNE)	Flux internes
Investissement	
Codification	
Recettes	
Emprunts (cpte 16 sauf ICNE cpte 1688)	FR ₇
Amortissements (cpte 28)	Flux internes
Subventions d'investissements (cpte 13)	FR ₈
Provisions (cptes 14, 15, 39, 49, 59)	Flux internes
Dépenses	
Emprunts (cpte 16)	FR ₉
Immobilisations (cptes 21 et 23 sauf transferts du compte 23 au compte 21)	FR ₁₀
Charges différées (cpte 48)	Flux internes
Reprises sur provisions (cptes 14, 15, 29, 39, 49, 59 + cpte 139)	Flux internes

FR = Flux réel

On peut également ajouter un flux des décaissements à évaluer en gestion réelle, ceux se rapportant aux achats (cpte 60), dès lors que l'établissement a mis en place des délais fixes de paiement de ses fournisseurs.

Les flux de dépenses d'immobilisations

Il appartient à chaque établissement d'estimer les décaissements liés aux investissements (FR₁₀) et les encaissements projetés (FR₉).

Les autres flux : la proratisation

Pour tous les autres flux réels (FR₂, FR₃) une proratisation en douzième si la projection est mensuelle ou en 1/52 si la projection est hebdomadaire doit être envisagée, compte tenu du peu d'information des établissements sur ces mouvements.

GESTION PRÉVISIONNELLE DE TRÉSORERIE			
	Semaines ou quinzaine du mois		
	1	2	Etc.
Recettes			
DGF (FR ₁)			
Autres produits (FR ₂) (avec possibilité de présenter séparément certains comptes de FR ₂)			
Subventions d'investissement (FR ₃)			
Recettes sous-total mensuel			
Recettes sous-total cumulé (A)			
Dépenses			
Dépenses de personnel (FR ₅)			
Salaires (cpte....)			
Charges (cpte...)			
Impôts taxes versements assimilés (FR ₄)			
Divers (FR ₃) achats, services extérieurs etc.			
Charges financières (FR ₆)			
Immobilisations (FR ₁₀)			
Dépenses sous-total mensuel			
Dépenses sous-total mensuel (B)			
Solde de trésorerie cumulée (A-B)			
Proposition de répartition des emprunts projetés			

■ Les emprunts à encaisser (FR₇)

Ils doivent être mis de côté pour être analysés en fonction de la situation de trésorerie prévisionnelle.
(voir tableau ci-dessus)

Les outils de lissage de la trésorerie

- > Pour le lissage de la trésorerie, un suivi régulier peut être organisé au sein de tous les établissements. Celui-ci permet aux gestionnaires, à partir des flux de dépenses et de recettes anticipés, d'engager des dépenses ou de mobiliser un emprunt au bon moment. Cette méthode est d'autant plus fiable que l'ordonnateur et le comptable auront fixé des délais de règlement conventionnels (cf. III-II-2 La rationalisation des paiements).
- > Pour une gestion plus fine de la trésorerie, le recours à une ligne de trésorerie peut être envisagé.

La gestion de la trésorerie : une politique à la portée de tous les établissements

■ Les situations périodiques de trésorerie

Le comptable et le directeur de l'établissement doivent convenir du contenu, du calendrier et des modalités de transmission par le comptable des situations périodiques de trésorerie.

> Contenu

Les informations transmises par le comptable doivent comporter :

- Les encaissements par grandes catégories de débiteurs ;
- Les décaissements par nature de dépenses.

> Calendrier

Pour les petites structures, il est envisageable de n'établir que des situations hebdomadaires de trésorerie.

> Modalités de transmission

Ces situations peuvent être transmises à l'ordonnateur :

- à l'occasion d'un court entretien quotidien (si l'organisation matérielle le permet) ;

- par télécopie ;
- par messagerie (s'il existe une liaison intranet entre l'ordonnateur et le comptable) ;
- par porteur.

L'exploitation de ces informations par le directeur de l'établissement

À partir de ces informations, le directeur de l'établissement peut

- ajuster ses tirages d'emprunts ;
- ajuster les délais de règlement de l'établissement.

Pour aller plus loin : la ligne de trésorerie

Dans quelles conditions souscrire un contrat pour l'ouverture d'une ligne de crédit de trésorerie ?

Le recours à la ligne de crédit de trésorerie permet de lisser les creux de trésoreries ponctuels (volume de paiement important et manque de disponibilités). Il est de bonne gestion de faire délibérer le conseil d'administration de l'établissement sur le principe d'une ligne de trésorerie.

Cependant, avant toute chose, il est nécessaire d'étudier et de mettre en perspective les besoins de l'établissement, sa capacité à s'organiser pour suivre la ligne de trésorerie et le coût de ce produit (cf. ci-dessous). Il est ainsi important de s'assurer, dans le cadre de la mise en concurrence, qu'il n'y a pas de commission de réservation.

Comment établir le montant de la ligne de trésorerie nécessaire à l'établissement ?

La construction préalable d'un plan prévisionnel annuel est indispensable (cf. *Le budget prévisionnel de trésorerie. p.44*). Ce plan fera ressortir le maximum et le minimum d'encaisse prévisibles sur les douze mois à venir. Dans cette approche, peu importe le détail des oscillations quotidiennes.

L'examen du graphique ci-dessous peut par exemple laisser apparaître des situations d'encaisse s'éteignant entre - 20 MF et + 60 MF.

Dans ce cas, il serait nécessaire de réduire l'encaisse en remboursant par exemple un emprunt par anticipation. La ligne de trésorerie à négocier doit être d'un montant correspondant à l'amplitude des fluctuations prévisionnelles. Dans notre exemple, le montant de la ligne de trésorerie sera de $60 - (- 20) = 80$ MF. Ce montant permet en effet d'avoir à tout moment une trésorerie au moins égale à zéro. Pour avoir une marge de sécurité, on peut majorer ce montant de 10 à 15 %. La ligne pourrait ainsi être fixée à 90 MF.

Stop

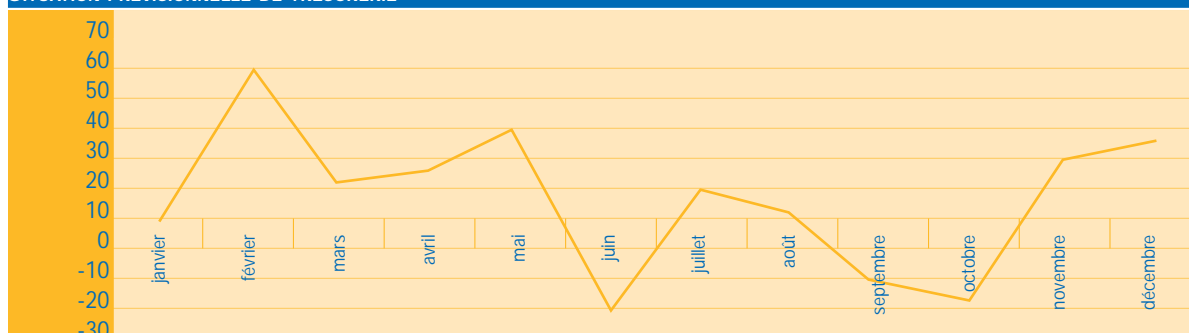
Le plafond de tirage ne correspond absolument pas au montant à mobiliser de façon permanente. En effet, la mobilisation se fait au jour le jour en fonction des besoins véritables de l'établissement. Enfin le plafond du tirage est susceptible d'évoluer d'une année sur l'autre ou même de manière infra-annuelle. Il est donc conseillé de faire un bilan au moins annuel sur l'adéquation entre le plafond négocié avec la banque et l'utilisation réelle de la ligne de trésorerie.

Quelles sont les principales caractéristiques des lignes de trésorerie ?

La ligne de crédit de trésorerie comporte des caractéristiques générales identiques à celles de l'emprunt long :

- aucun appel d'offres formel n'est à organiser. Par contre, comme pour tout emprunt, il s'avère impératif de mener une sérieuse mise en concurrence dont il convient de garder la trace et d'informer le conseil d'administration (CA), notamment quant à l'absence de commission de réservation ;
- une durée, une description technique et des modalités d'emploi fixées contractuellement ;

SITUATION PRÉVISIONNELLE DE TRÉSORERIE



- un montant plafond déterminé par délibération du CA ;
- une délibération du CA autorisant le directeur à signer le contrat ;
- enfin, une information du CA sur l'utilisation de la ligne, notamment au regard des diverses retombées qu'elle a permises (mise en place et respect d'un délai conventionnel de paiement, production d'escompte, économie sur les frais financiers liés à la mobilisation différée des emprunts à moyen et long terme, etc.).

La ligne de crédit de trésorerie comporte cependant quelques particularités :

- Les flux financiers qu'elle génère ne sont pas comptabilisés au compte 16 et restent donc extra-budgétaires. En conséquence, apparaissent seulement les frais financiers engendrés en classe 6 ;
- Son annualité ne se superpose pas obligatoirement à l'annualité budgétaire. Ainsi, un contrat annuel de ligne de crédit de trésorerie peut démarrer le 28 mai, par exemple.

La ligne de crédit de trésorerie étant un outil de gestion de fonds quotidiennement mobilisables ou remboursables, les index de référence sont obligatoirement de type monétaire. Sont donc actuellement utilisables les EONIA, EURIBOR, T4M et TMP, principalement.

Si la ligne de trésorerie est indexée sur plusieurs index, l'ordonnateur doit arbitrer lors de chaque tirage entre l'un de ces index en fonction de leur niveau. Or, ceux-ci évoluent quotidiennement. Il importe donc que, chaque jour, le décideur hospitalier obtienne l'information nécessaire à son arbitrage, information qui est fournie par le banquier titulaire du contrat.

■ Comment s'organiser pour suivre la ligne de trésorerie ?

> L'organisation des services chez l'ordonnateur

La personne compétente pour le suivi des lignes de trésorerie doit être parfaitement identifiée. Dans les établissements les plus importants, elle travaille en concertation avec le directeur des affaires

financières. Les personnes appelées à la remplacer ponctuellement doivent également être identifiées et formées pour assurer la continuité de cette gestion.

> La synergie entre l'ordonnateur et le comptable

L'ordonnateur doit connaître chaque jour le niveau de son encaissement et de son décaissement. Pour actualiser le budget prévisionnel de trésorerie, il doit ajuster les volumes de recettes à partir de l'information que le trésorier lui communique. Le délai conventionnel de règlement permet à l'ordonnateur de connaître le volume des dépenses quotidiennes.

> Le calendrier de transmission des informations

S'il existe une ligne de trésorerie, les échanges d'informations entre comptable et ordonnateur doivent être quotidiens, à heures fixes (en fin de journée après l'arrêt de la situation quotidienne, avant midi, etc.).

> La confection d'un tableau de suivi

Ces situations périodiques doivent présenter au moins la situation en J-1 et en J des encaissements (par catégories de débiteurs) et des décaissements (par nature de dépenses) ainsi que les prévisions pour J+1 (ou plus si possible, jusqu'à J+3 pour les recettes et J+5 pour les dépenses).

L'ordonnateur peut ainsi connaître finement son écart entre sorties de caisse et encaissements la veille du jour où ces opérations vont se réaliser ou l'avant-veille.

Sur la base de cet écart, il sera en mesure de savoir si la mobilisation de tout ou partie de la ligne de trésorerie est nécessaire ou si l'encaisse est suffisante.

■ Le dénouement des opérations de trésorerie

Tous les paramètres étant connus la veille du jour où s'effectuent les mouvements de caisse, l'ordonnateur fournit au banquier l'ordre de versement des fonds au comptable ou lui indique le montant du remboursement sur la ligne que le trésorier va effectuer à sa demande (cf. tableau de la page 36).

Lorsqu'il s'agit d'une recette pour l'établissement, le trésorier doit alors être informé selon les modalités suivantes : (tableau en bas de page)

	Chèques				Moyens de paiement dématérialisés (virement, prélèvement automatique)
	Hors place		Sur place		
	< 50 000 F	> 50 000 F	< 50 000 F	> 50 000 F	
Jour de la remise pour un crédit sur le compte de l'établissement en J	J	J-1 avant l'heure fixée localement par le comptoir de la Banque de France	J	J	J

Les lignes de trésorerie doivent être mobilisées très tôt le matin, avant une heure fixée conjointement entre l'ordonnateur et le comptable.

■ **Quelle doit être l'articulation entre ligne(s) de trésorerie et emprunt(s) budgétaire(s) ?**

> Si l'établissement doit faire face à des crises de trésorerie ponctuelles (cette notion restant à l'appréciation de chaque gestionnaire hospitalier), il est nettement préférable d'utiliser une ligne de trésorerie plutôt qu'un emprunt long, fut-il un prêt revolving. En effet, ce type de prêt (voir « gestion active de la dette ») demeure plus cher (taux de l'index retenu + marge) qu'une ligne de crédit (en principe, taux de l'index avec une marge très faible).

Cependant, en certaines occasions, il se peut que l'encaisse ne suffise pas, même après mobilisation de la totalité de la ligne de trésorerie. Dans ce cas, le recours au prêt revolving s'avère précieux puisqu'il s'agit de passer un cap difficile d'un jour ou de quelques jours.

> La ligne de trésorerie permet de ne pas mobiliser trop tôt les fonds destinés au financement d'une campagne d'investissement. En effet, si la

mobilisation des emprunts est faite trop tôt, elle va, dans un premier temps, alimenter la caisse jusqu'à la réalisation des investissements et dans un second temps, financer ces investissements. Ainsi, en attendant le financement des dépenses liées aux investissements, les établissements disposent d'une encaisse pléthorique et très coûteuse. En ayant recours à une ligne de trésorerie pour réaliser le premier objectif (stabiliser le niveau d'encaisse) puis à un emprunt mobilisé juste à temps pour le financement des investissements, l'établissement génère une économie substantielle sur ses frais financiers. S'agissant d'un objectif fondamental de la gestion active de la trésorerie, on voit bien la complémentarité de ces deux modalités.

Pour aller plus loin ...

Annexe 1 :
Exemples de courbes de trésorerie

Annexe 6 :
Exemples de situations de trésorerie transmises par le comptable à l'ordonnateur