

Guide Pratique

*Les préconisations de vos URPS pour les
professionnels impliqués dans un projet
de CPTS Communauté Professionnelle
Territoriale de Santé*



Janvier 2026

Piloter les finances de sa CPTS

L'ensemble des contenus de ce document a été coconstruit avec le soutien de professionnels experts du sujet (expert-comptable, commissaire aux comptes, etc.) et à partir des retours d'expérience des CPTS accompagnées.

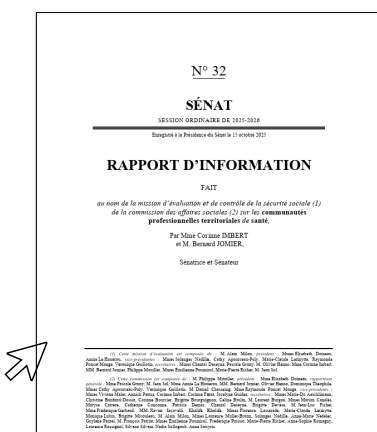


Table des matières

I – Bien s’entourer pour sécuriser la gestion financière

L’expert-comptable : un appui clé pour la gestion financière

Le commissaire aux comptes : certifier les comptes de la CPTS

L’avocat : un appui ponctuel sur les questions juridiques

II – Organiser le travail avec les interlocuteurs

Rythme et moments clés de sollicitation

Transmission des documents comptables

III – Organiser la gouvernance financière de la CPTS

Rôle de la gouvernance et de la coordination dans la gestion financière

Structurer la prise de décision financière

Maîtriser les risques liés à la gestion de la CPTS

Comprendre le rôle des assurances

IV – Construire et piloter le budget et la trésorerie

Un outil pour piloter la gestion financière

Construire et piloter le budget et la trésorerie

Mettre en place un plan de trésorerie

Articuler budget prévisionnel et plan de trésorerie

V – Points d’attention et pratiques à sécuriser

Salaires et indemnisations : cohérence, équité, lisibilité

Événements conviviaux : trouver le bon équilibre

Rendre lisible l’usage des fonds : trouver le bon niveau de détail

Conclusion



Bien s'entourer pour sécuriser la gestion financière

La CPTS n'a pas vocation à gérer seule l'ensemble des aspects financiers, comptables et juridiques liés à son fonctionnement. Plusieurs interlocuteurs extérieurs peuvent l'aider à sécuriser ses choix et à gagner du temps : l'expert-comptable, le commissaire aux comptes et, ponctuellement, un avocat. Cette première partie présente leur rôle et la manière d'organiser le travail avec eux.

L'expert-comptable : un appui clé pour la gestion financière

Pour la gestion financière, les CPTS peuvent se faire accompagner par des prestataires extérieurs. Le plus courant est l'expert-comptable. Son intervention n'est pas obligatoire mais **vivement recommandée**.

Il apporte un appui structurant sur la comptabilité, le suivi budgétaire et la conformité avec le cadre de l'ACI. Il joue également un rôle de conseil auprès de la gouvernance.

Compte tenu du peu de temps disponible des professionnels de santé et des équipes de coordination, cet appui permet de sécuriser la gestion financière et de limiter la charge administrative pour la CPTS.

Le recours à un expert-comptable permet avant tout de disposer d'une photographie fiable et régulière de la situation financière de la CPTS. Les opérations sont enregistrées au fil de l'eau, ce qui facilite :

- ▷ la lecture des dépenses et des recettes par enveloppe ;
- ▷ la mise à jour du budget prévisionnel et du plan de trésorerie ;
- ▷ la préparation des décisions de la gouvernance (arbitrages, priorités, ajustements).

Ce suivi est indispensable pour planifier, éviter les tensions de trésorerie et sécuriser les engagements de la CPTS.

Bien s'entourer pour sécuriser la gestion financière

Responsabilité et erreur de gestion

Les décisions financières de la CPTS engagent juridiquement l'association. Une erreur de gestion (déclaration, calcul, affectation de dépense...) peut entraîner un redressement ou des majorations.

Lorsque l'erreur relève de l'expert-comptable, celui-ci engage sa responsabilité professionnelle : son assurance peut alors prendre en charge la majoration liée à cette erreur. La CPTS reste en revanche redevable du montant initial dû. D'où l'intérêt :

- ▷ de formaliser clairement la lettre de mission avec l'expert-comptable ;
- ▷ de le solliciter en amont pour les points techniques ;
- ▷ et, en cas d'enjeux juridiques importants (contrats, statuts, partenariats), de compléter par un avis d'avocat.

Le rôle de l'expert-comptable

Accompagne la CPTS sur :

- la tenue de la comptabilité ;
- l'établissement des comptes annuels (bilan, compte de résultat) ;
- la production de tableaux de bord et de suivis budgétaires ;
- la vérification de la conformité des dépenses avec le cadre de l'ACI ;
- la gestion de la paie et des déclarations sociales, le cas échéant ;
- l'alerte et le conseil auprès de la gouvernance sur la situation financière.

Son intervention permet de sécuriser les choix financiers de la CPTS et de gagner du temps dans le suivi administratif.



Bien s'entourer pour sécuriser la gestion financière

Le commissaire aux comptes : certifier les comptes de la CPTS

Les CPTS sont financées majoritairement par de l'argent public. À ce titre, elles doivent pouvoir démontrer comment les fonds sont utilisés et s'assurer que les dépenses engagées sont conformes à leurs missions.

Au-delà du travail d'accompagnement réalisé par l'expert-comptable, la plupart des CPTS sont soumises à l'audit d'un commissaire aux comptes (CAC). Le commissaire aux comptes :

- ▷ contrôle les comptes annuels de l'association ;
- ▷ vérifie l'existence de procédures internes minimales ;
- ▷ s'assure que les comptes donnent une image fidèle de la situation de la CPTS ;
- ▷ émet une opinion (certification, avec ou sans réserve, ou refus de certification en cas de difficultés majeures).

Il ne conseille pas la CPTS dans ses choix de gestion : **son rôle est de vérifier la régularité et la fiabilité des comptes** et, a un devoir d'alerte si ces deux critères ne sont pas respectés.

L'intervention d'un commissaire aux comptes est obligatoire dès lors qu'une association perçoit plus de 153 000 € de financement public par an. En pratique, cela concerne toutes les CPTS de taille 2 et supérieures.

Pour les CPTS de taille 1, notamment en première année, il est vivement recommandé de solliciter un commissaire aux comptes car les financements ACI (part fixe + part variable) sont susceptibles de dépasser ce seuil. Cette démarche permet :

- ▷ de sécuriser la CPTS sur le plan réglementaire ;
- ▷ d'obtenir une certification des comptes qui renforce la crédibilité de la structure auprès des financeurs.

Bien s'entourer pour sécuriser la gestion financière

L'avocat : un appui ponctuel

L'avocat intervient moins sur le suivi financier au quotidien que sur les décisions ou situations qui peuvent entraîner des conséquences financières importantes pour la CPTS.

Il peut être utile notamment pour :

- ▷ **sécuriser les statuts et le règlement intérieur**, qui encadrent les responsabilités des dirigeants et les règles de décision (dont les décisions financières) ;
- ▷ **relire ou rédiger des conventions de partenariat**, en particulier lorsqu'elles comportent des flux financiers (subventions, financements privés, mise à disposition de moyens, etc.) ;
- ▷ **sécuriser des situations complexes sur le plan RH** ou contractuel (embauche, fin de contrat, modification importante des conditions de travail, recours à des prestataires), qui peuvent engager la responsabilité et le budget de la CPTS en cas de litige.

L'objectif n'est pas de solliciter un avocat en permanence, mais de l'identifier comme une ressource à mobiliser lorsque des décisions ou des contrats engagent fortement la CPTS sur le plan juridique et financier.



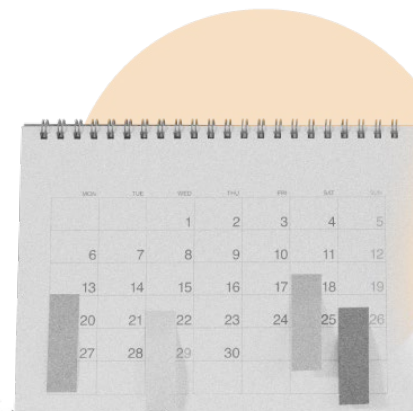
Organiser le travail avec les interlocuteurs

Une fois les partenaires identifiés (expert-comptable, commissaire aux comptes, avocat le cas échéant), l'enjeu est de structurer la façon de travailler avec eux : à quels moments les associer et comment organiser la circulation de l'information financière.

Rythme et moments clés de sollicitation

L'expert-comptable peut être mobilisé à plusieurs étapes de la vie de la CPTS :

- ▷ **au démarrage de l'exercice, pour cadrer :**
 - un plan analytique par mission ;
 - un modèle de budget prévisionnel ;
 - un plan de trésorerie ;
 - des règles d'engagement et de validation des dépenses ;
- ▷ **en cours d'année :**
pour préparer le dialogue de gestion ou répondre à des questions importantes ;
- ▷ **en fin d'exercice :**
pour analyser la situation financière, clôturer les comptes, produire le bilan annuel et ajuster la programmation de l'année suivante.



Des échanges réguliers (par exemple mensuels ou bimestriels) permettent de suivre les principaux indicateurs financiers et d'anticiper les éventuels points de tension.

L'expert-comptable peut également présenter la situation financière au bureau et au conseil d'administration, afin que les instances disposent d'une vision partagée. Un point formalisé au moins une fois par trimestre avec la gouvernance constitue un repère utile.

Le commissaire aux comptes est sollicité plus ponctuellement. Au-delà de sa mission annuelle d'audit, **il est pertinent de l'informer en cas de changement important** au sein de la CPTS : évolution de la gouvernance, des statuts ou des règles internes (par exemple sur la rémunération ou l'indemnisation). Une rencontre annuelle, voire semestrielle si nécessaire, permet de sécuriser ces évolutions.

Organiser le travail avec les interlocuteurs

Une année de gestion financière : les rendez-vous clés

Expert Comptable (EC) : Finalisation des comptes N-1 ; Préparation de l'Audit du CAC ; Mise à jour du plan analytique par mission

Gouvernance (bureau/CA/AG) :
Présentation de la situation financière N-1 ;
Validation du budget prévisionnel N

Commissaire aux Comptes (CAC) :
Lancement et organisation de la mission d'Audit, certification des comptes (le cas échéant),

Mars - Juin

Préparation dialogue de gestion & premier bilan intermédiaire

EC : Actualiser le budget N et préparer le budget prévisionnel N+1 (par enveloppe et par mission)

Projeter la trésorerie N+1

Gouvernance : Faire un point d'étape sur l'utilisation des enveloppes et les besoins pour l'année suivante

Arbitrer et valider le budget N+1 et les éventuelles évolutions d'organisation (RH, indemnités, fonctionnement)

CAC : Si besoin, échanger sur les évolutions majeures (statuts, règles d'indemnisation, partenariats)

Janvier-Février

Clôture exercice et cadrage de l'année suivante

EC : Mise à jour du budget prévisionnel et point de suivi intermédiaire : exécution budgétaire par enveloppe, situation de trésorerie

Gouvernance : Point d'étape et présentation des principaux indicateurs (taux de consommation par enveloppe ; niveau de trésorerie ; écarts principaux vs budget prévisionnel ; arbitrages si nécessaires)

Septembre - Décembre

Ajuster, construire puis valider le budget N+1

Organiser le travail avec les interlocuteurs

Pour travailler efficacement avec l'expert-comptable, il est utile de formaliser un processus de transmission des pièces comptables.

Transmission des documents comptables

Quelques repères pratiques :

- ▷ **choisir un mode de transmission unique** : plateforme sécurisée proposée par le cabinet comptable ou espace de dépôt partagé, plutôt que des envois dispersés par mail ;
- ▷ transmettre les pièces (factures, reçus, bulletins de salaire, etc.) de **manière régulière**, par exemple une fois par semaine ;
- ▷ se caler sur le rythme de saisie comptable (souvent mensuel) et **respecter les dates de dépôt convenues** ;
- ▷ Définir une règle simple de **nommage des fichiers** facilite le travail de tous. Par exemple : AAAA-MM-JJ_Fournisseur_Nature_Mission_Montant€

Cette convention permet un classement homogène, simplifie la recherche de documents et sécurise la préparation des comptes.

Le saviez-vous ?

En Occitanie, le Guichet CPTS, en partenariat avec le GRADeS et l'ARS Occitanie, met à disposition des CPTS un espace de stockage HDS (Hébergement de Données de Santé). Cet espace sécurisé permet notamment de :

- déposer des documents sensibles (pièces comptables, documents RH, conventions, etc.) ;
- gérer finement les droits d'accès selon les profils (gouvernance, coordination, trésorier, etc.) ;
- partager des dossiers spécifiques avec des prestataires externes, comme l'expert-comptable ou le commissaire aux comptes, dans un cadre sécurisé.

N'hésitez pas à vous rapprocher du Guichet CPTS pour connaître les modalités d'accès et de mise en place de cet espace pour votre CPTS.

Organiser la gouvernance financière de la CPTS

Rôle de la gouvernance et de la coordination dans la gestion financière

Les décisions financières de la CPTS sont prises de manière partagées et collégiales. Pour que cela soit possible, l'organisation interne doit être claire et l'articulation entre gouvernance et coordination bien établie.

Les instances de gouvernance (bureau et conseil d'administration) portent la **responsabilité des décisions d'engagement financier** : elles arbitrent les priorités, valident les dépenses importantes et s'assurent que les moyens restent alignés avec le projet de santé. L'assemblée générale intervient notamment pour approuver les comptes en fin d'exercice et donner une vision d'ensemble aux membres de l'association.

La coordination, de son côté, joue un rôle central dans le suivi opérationnel de la gestion financière. Elle :

- ▷ **met en lien les besoins de terrain, les projets et les moyens disponibles** ;
- ▷ **suit les enveloppes** et budgets par mission ;
- ▷ **prépare les éléments nécessaires à la décision** (propositions d'actions, estimations de coûts, alertes sur les tensions budgétaires) ;
- ▷ **fait le lien au quotidien** avec l'expert-comptable et, le cas échéant, avec les autres prestataires.

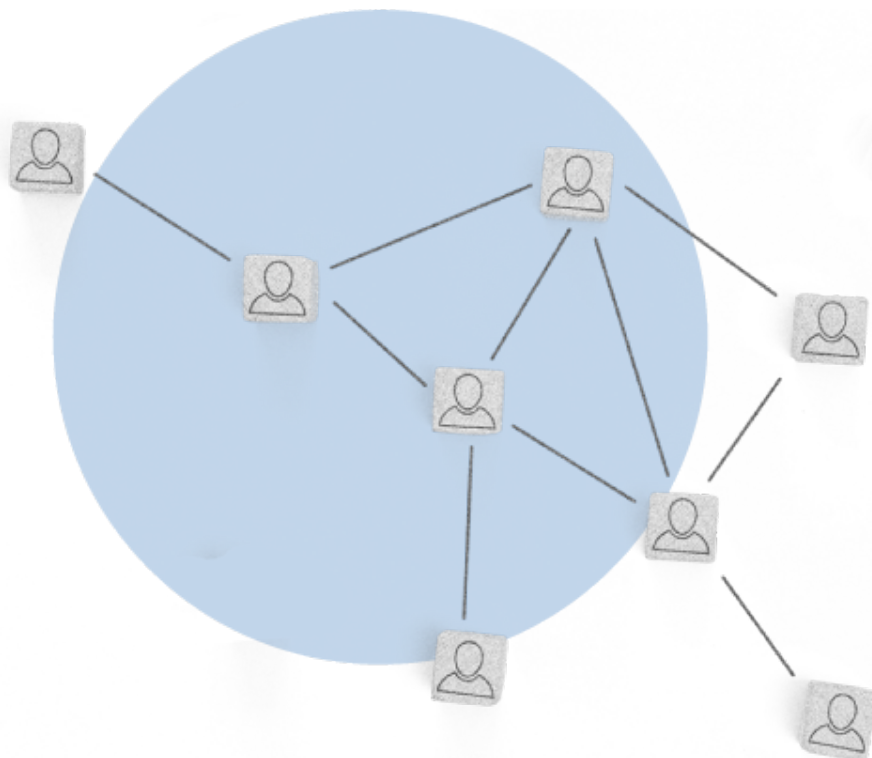
Les référents de groupes de travail peuvent également être associés à cette démarche, en apportant une connaissance fine des projets en cours et des besoins des professionnels.

En résumé, la gouvernance décide et assume la responsabilité des choix financiers ; la coordination et les référents outillent ses décisions et s'assurent que la gestion financière reste connectée aux réalités du terrain et aux missions de la CPTS.

Organiser la gouvernance financière de la CPTS

Rôle de la gouvernance et de la coordination dans la gestion financière

Acteur	Rôle principal
Assemblée générale (AG)	Approuve les comptes, valide les grandes orientations
Conseil d'administration (CA)	Décide des engagements financiers importants, arbitre les priorités
Bureau	Gère les dépenses courantes et met en œuvre les décisions du CA
Coordination	Prépare les projets, suit les enveloppes, alerte sur les besoins
Référents de groupes de travail	Apportent une vision terrain, proposent des actions et priorisent en lien avec les missions



Organiser la gouvernance financière de la CPTS

Structure la prise de décision financière

Pour que la gestion financière soit maîtrisée et partagée, il est utile de formaliser quelques règles simples entre gouvernance et coordination :

▷ **Inscrire régulièrement le budget à l'ordre du jour**

Prévoir des points budgétaires réguliers en bureau et en conseil d'administration, même synthétiques, permet à la gouvernance de suivre la situation financière, d'identifier les éventuels points d'alerte et d'effectuer les arbitrages.

▷ **Distinguer clairement le rôle du bureau et du CA**

Le bureau gère les dépenses courantes et met en œuvre les décisions actées, tandis que le conseil d'administration se prononce sur les engagements financiers structurants (recrutements, prestataires importants, événements majeurs, évolution de budgets), afin de respecter le fonctionnement démocratique de la CPTS.

▷ **Définir des seuils et des délégations dans le règlement intérieur**

Une matrice d'habilitations intégrée au règlement intérieur précise les montants que le bureau peut engager seul, ceux qui nécessitent un passage en CA, ainsi que le cadre dans lequel la coordination peut engager des dépenses de faible montant, avec une obligation d'information.

▷ **Prévoir quelques garde-fous sur les dépenses importantes**

Pour les montants les plus élevés, il est recommandé de comparer au moins deux devis et, le cas échéant, de prévoir une double signature (par exemple président + trésorier) afin de sécuriser la décision de l'association.



Il est utile de partager régulièrement une information financière synthétique avec les membres afin que chacun comprenne à grands traits comment les financements sont utilisés. L'objectif est de renforcer la confiance et la compréhension des choix réalisés, sans alourdir le fonctionnement de la CPTS.

Organiser la gouvernance financière de la CPTS

Maîtriser les risques liés à la gestion de la CPTS

Au-delà du suivi budgétaire au quotidien, une CPTS doit anticiper certains risques qui peuvent avoir un impact direct sur ses finances ou engager sa responsabilité. Les assurances font partie des outils de protection, mais elles ne remplacent pas une organisation interne claire.

RISQUES INTERNES

Gestion financière : sous ou surconsommation des fonds, dépenses inéligibles au regard de l'ACI, tensions de trésorerie ;

Gestion des ressources humaines : délais de recrutement, départs non anticipés, erreurs de gestion RH pouvant entraîner des coûts supplémentaires.

RISQUES EXTERNES

Dommages matériels, immatériels ou corporels causés à des tiers dans le cadre des activités de la CPTS ;

Risques juridiques liés aux décisions de la CPTS et à la responsabilité de ses dirigeants ;

Risques cyber : intrusion, vol ou perte de données.

Face à ces risques, la CPTS doit d'une part sécuriser son organisation (procédures, outils), d'autre part se doter des assurances adaptées.

Comprendre le rôle des assurances

Les assurances ont pour objectif de limiter l'impact financier de certains risques.

À ce jour, deux assurances sont généralement indispensables pour une CPTS :

- ▷ **Responsabilité civile professionnelle non médicale** : couvre les dommages causés à des tiers dans le cadre des activités de la CPTS (hors actes médicaux des professionnels) ;
- ▷ **Protection juridique** : accompagne la CPTS en cas de litige (information juridique, prise en charge partielle des frais de procédure).

Au-delà des garanties de base, il est utile de faire le point avec son assureur sur les besoins spécifiques de la CPTS. Quelques options peuvent être envisagées : la responsabilité civile organisateur d'événements, la responsabilité civile des dirigeants... L'objectif n'est pas de multiplier les contrats, mais de vérifier que les principaux risques identifiés pour la CPTS sont couverts, en cohérence avec son activité et sa taille.

Construire et piloter le budget et la trésorerie

4

Un outil pour piloter la gestion financière

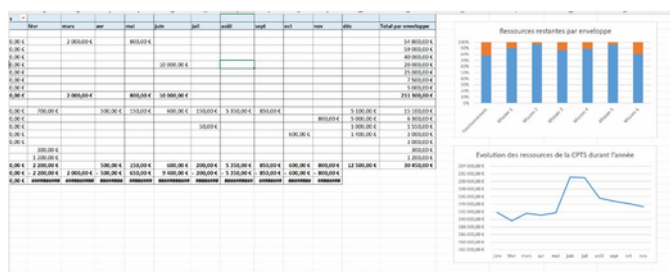
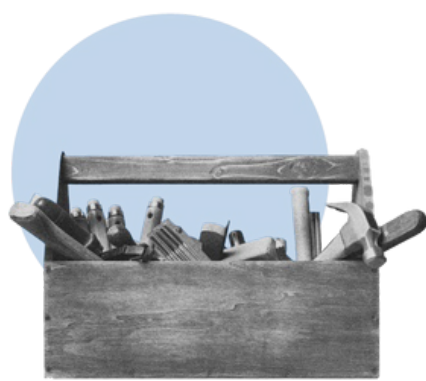
Pour faciliter la mise en œuvre de la planification budgétaire, un classeur de suivi financier est mis à disposition des CPTS par le Guichet CPTS. Il regroupe, dans un même fichier :

- ▷ **un registre des ressources et des dépenses** : c'est la base de travail, dans laquelle la CPTS renseigne ses encaissements et décaissements, les catégorise et les rattache aux enveloppes (et, si besoin, aux actions) ;
- ▷ **un budget prévisionnel** : construit à partir des données et des hypothèses de l'équipe, il permet d'anticiper les ressources, de classer les grandes catégories et les principales dépenses de l'exercice ;
- ▷ **un budget réel** : il reprend la même structure que le budget prévisionnel, mais avec les montants effectivement réalisés, pour suivre l'exécution au fil de l'année ;
- ▷ **un plan de trésorerie** : il présente, mois par mois, les encaissements, les décaissements et le niveau réel de trésorerie.

L'enjeu pour la CPTS est d'alimenter régulièrement le registre : les autres volets (budget réel et plan de trésorerie) s'appuient sur ces données pour donner une vision claire et partagée de la situation financière.

Pour obtenir la dernière version de cet outil vous pouvez le télécharger sur notre site internet ou bien en cliquant sur [ce lien](#). Si vous souhaitez un appui à sa prise en main, un tutoriel vidéo est disponible [ici](#).

Vous pouvez également vous rapprocher de votre référent Guichet CPTS.



Construire et piloter le budget et la trésorerie

L'intérêt de la planification budgétaire

Le budget prévisionnel est un outil central de la gestion financière de la CPTS : il est construit en amont de l'exercice et sert de référence tout au long de l'année.

Il permet principalement de :

- **Anticiper les besoins de la CPTS**

En déclinant le budget par grandes catégories (fonctionnement et missions), la CPTS identifie ses ressources et les dépenses nécessaires pour atteindre les objectifs fixés dans le projet de santé et l'ACI.

- **Repérer les situations à risque**

La planification met en évidence les missions où les moyens peuvent être insuffisants et permet d'anticiper d'éventuelles tensions de trésorerie ou besoins d'arbitrage.

- **Disposer d'une feuille de route budgétaire**

Le budget prévisionnel fournit un cadre de pilotage : il permet de vérifier, en cours d'année, si l'utilisation des ressources reste cohérente avec les financements disponibles.



Construire et piloter le budget et la trésorerie

Construire le budget prévisionnel

Avant de construire le budget prévisionnel, quelques paramètres spécifiques au financement des CPTS doivent être intégrés.

Les enveloppes de financement

Les financements sont fléchés par enveloppe : une enveloppe fonctionnement et plusieurs enveloppes missions, dont les montants dépendent de la taille de la CPTS. Il est indispensable de connaître précisément les montants alloués à chaque enveloppe, ainsi que les éventuels financements hors ACI. L'outil que nous vous proposons identifie les ressources par taille de CPTS.

La part fixe et la part variable

Chaque enveloppe mission comporte une part fixe et une part variable liée à l'atteinte d'indicateurs ACI. Cette variabilité doit être prise en compte : un budget prévisionnel prudent peut, par exemple, se baser d'abord sur la seule part fixe garantie.

La non-fongibilité des enveloppes

Les financements sont fléchés et ne sont pas, en principe, transférables d'une enveloppe à l'autre. Il est recommandé de ne pas compter sur d'éventuels transferts entre enveloppes dans le budget prévisionnel, ni dans l'exécution.

Les délais et rythmes de versement

Les enveloppes ne sont pas toutes versées au même moment ni dans les mêmes proportions au cours de l'année. Ces rythmes de versement doivent être intégrés au budget, en particulier si vous le déclinez par mois.

Les postes de dépenses

Il est utile de structurer les dépenses en grandes catégories pour faciliter le suivi, par exemple :

- Charges fixes : salaires, loyer, abonnements, assurances ;
- Charges variables : indemnisations, déplacements, location de salles, communication, formations, fournitures.

Ces postes sont ensuite rapprochés des enveloppes de financement pour construire le budget prévisionnel. L'expert-comptable peut accompagner la CPTS dans cette structuration et dans les arbitrages à opérer.

Construire et piloter le budget et la trésorerie

Construire le budget prévisionnel

Une fois les spécificités du financement CPTS intégrées, la construction du budget prévisionnel peut se faire en quelques étapes.

Choisir l'outil et la temporalité

La plupart des CPTS utilisent un tableur (Excel) ou leur outil de coordination : l'essentiel est de pouvoir structurer les enveloppes, les catégories de dépenses et, idéalement, de rapprocher ensuite budget prévisionnel, réalisé et trésorerie

Renseigner les enveloppes de financement

Les enveloppes (fonctionnement, missions, financements hors ACI le cas échéant) sont saisies avec leurs montants. La part variable des missions peut être intégrée, mais il est prudent de raisonner d'abord sur la part fixe garantie, puis d'ouvrir des scénarios selon différents niveaux d'atteinte des indicateurs.

Structurer les catégories de dépenses

Les ressources et dépenses sont regroupées en grandes catégories. Chaque catégorie correspond à une ligne qui viendra alimenter ou diminuer les enveloppes concernées.

Estimer les montants par catégorie

Lorsque la CPTS dispose d'un historique, les montants peuvent s'appuyer sur l'exercice précédent, ajustés aux projets et besoins à venir. Pour une CPTS plus récente, on part des postes puis des principaux postes variables. L'objectif est de se rapprocher de l'équilibre ressources/dépenses.

Ventiler les dépenses entre enveloppes

Certaines dépenses, notamment les salaires, concernent plusieurs missions : elles peuvent être ventilées entre différentes enveloppes, en fonction de l'activité réelle. Cette ventilation est à distinguer de la fongibilité (transfert de crédits d'une enveloppe à une autre), qu'il est recommandé de ne pas pratiquer afin de rester dans le cadre réglementaire.



L'appui de l'expert-comptable peut être précieux pour sécuriser ces étapes, construire des scénarios (prudent / réaliste / optimiste) et présenter un projet de budget lisible aux instances de gouvernance, qui restent responsables de sa validation.

Construire et piloter le budget et la trésorerie

Mettre en place un plan de trésorerie

Le plan de trésorerie complète le budget prévisionnel en suivant, mois par mois, les encaissements et décaissements réels de la CPTS. Il donne une vision concrète des ressources disponibles à un instant T

Il permet de :

- visualiser les flux de trésorerie ;
- repérer les périodes de tension (fin d'exercice, événements coûteux, décalages de versement) et anticiper les arbitrages ;
- mieux piloter les actions en fonction des moyens réellement mobilisables (priorisation si la trésorerie est basse) ;
- tracer les dépenses par enveloppe, faciliter les contrôles et vérifier le respect de la non-fongibilité ;



Construire et piloter le budget et la trésorerie

Mettre en place un plan de trésorerie

La mise en place du plan de trésorerie peut se faire en quelques étapes simple

Utiliser le même outil que pour le budget

La plupart des CPTS utilisent un tableur (Excel) ou leur outil de coordination : l'essentiel est de pouvoir visualiser les encaissements et décaissements des différentes enveloppes.

Saisir un registre des transactions

Un registre recense l'ensemble des entrées et sorties d'argent avec, a minima : la date, l'intitulé, le montant, la catégorie, l'enveloppe concernée et, si besoin, l'action ou le projet associé.

C'est ce registre qui alimente ensuite le plan de trésorerie.

Construire le tableau de trésorerie mensuel

Le plan de trésorerie peut prendre la forme d'un tableau où :

- une colonne correspond à un mois ;
- des lignes regroupent les encaissements, les décaissements par enveloppe,
- le solde mensuel par enveloppe et la trésorerie cumulée.

Les totaux sont, autant que possible, reliés automatiquement au registre.

Fixer des règles d'utilisation

Pour qu'il soit utile, le plan de trésorerie doit être actualisé au moins une fois par mois et associé à quelques seuils d'alerte (par exemple un niveau minimum de trésorerie). Il peut également servir à tester des scénarios simples (retard de versement, part variable moindre que prévue) afin d'anticiper d'éventuelles tensions.

Construire et piloter le budget et la trésorerie

Salaires et indemnisation : cohérence, équité, lisibilité

Le budget prévisionnel et le plan de trésorerie sont complémentaires : le premier raisonne en montants annuels par enveloppe, le second suit les flux mois par mois. L'enjeu est de les utiliser ensemble pour voir si la CPTS reste sur la trajectoire prévue.

Concrètement, il s'agit de :

- ▷ comparer régulièrement, pour chaque enveloppe, les montants prévus dans le budget.
- ▷ identifier les enveloppes sur- ou sous-consommées et ajuster, si besoin, la programmation des actions ou la répartition des dépenses ;
- ▷ mettre à jour le budget prévisionnel en cours d'année lorsque la réalité financière s'éloigne trop des hypothèses de départ.

L'expert-comptable peut aider à automatiser ces rapprochements dans un tableur et à en tirer quelques indicateurs simples d'utilisation des ressources.

Un outil pour vous accompagner au quotidien

Pour faciliter la mise en œuvre de ce guide, le Guichet CPTS met à disposition un outil de gestion financière sous forme de fichier Excel automatisé.

Il intègre :

- un budget prévisionnel et un budget réalisé
- un plan de trésorerie pour suivre, mois par mois, les encaissements, les décaissements et l'évolution de la trésorerie.

À partir des données saisies par la CPTS, l'outil met à jour automatiquement les principaux indicateurs et offre une vision claire de la situation financière.

Il constitue un appui pratique pour les équipes de coordination et la gouvernance, en particulier lorsque la CPTS ne dispose pas d'un logiciel dédié. Pour obtenir cet outil et, si besoin, un accompagnement à sa prise en main, vous pouvez contacter le Guichet CPTS Occitanie.

Construire et piloter le budget et la trésorerie

Une démarche régionale pour des finances lisibles et partagées

Avec ce guide et l'outil de gestion financière associé, les CPTS d'Occitanie disposent d'un référentiel commun pour organiser, suivre et présenter leurs finances.

Cette démarche portée par le Guichet CPTS s'inscrit dans le cadre de la convention stratégique régionale réunissant l'ARS, la MSA, la CPAM et le Guichet CPTS (porté par les 10 URPS), afin de faciliter un accompagnement cohérent des CPTS.

Au-delà du respect des obligations légales et réglementaires, une gestion comptable rigoureuse répond à trois enjeux :

- **démocratique** : rendre compte de manière compréhensible aux adhérents, conformément aux règles de gouvernance de l'association ;
- **économique** : piloter l'activité, sécuriser la pérennité de la CPTS et soutenir le projet de santé ;
- **juridique** : avoir la capacité de produire des comptes clairs à la demande des autorités et des financeurs.

Ainsi, dans le cadre du dialogue de gestion, il apparaît important que chaque CPTS puisse produire, a minima :

- **le budget prévisionnel**, par enveloppe et par mission ;
- **l'exécution budgétaire / budget réalisé**, présentant les grandes catégories de dépenses ;
- **le plan de trésorerie**, montrant l'évolution de la trésorerie au fil de l'année ;
- **un tableau de bord synthétique** d'utilisation des enveloppes.

Ces documents peuvent être produits avec les outils propres de la CPTS ou via l'outil mis à disposition en annexe, conçu pour centraliser la saisie et générer automatiquement ces livrables.

Cette lisibilité commune, au croisement des enjeux démocratiques, économiques et juridiques, vise à sécuriser le pilotage des CPTS et à fluidifier le dialogue avec les financeurs, en renforçant la transparence sur l'utilisation des fonds publics.

Points d'attention et pratiques à sécuriser

Salaires et indemnisation : cohérence, équité, lisibilité

Certains retours de terrain font parfois apparaître des écarts importants de rémunération entre salariés occupant des fonctions similaires dans différentes CPTS (parfois du simple au triple), sans repères partagés.

De même, des montants d'indemnisation de professionnels de santé peuvent être décidés sans règles clairement établies ni cohérence d'ensemble.

Ces situations peuvent interroger à plusieurs niveaux : perception d'iniquité au sein des équipes, difficulté à justifier l'usage des fonds publics auprès des financeurs, risque de tensions en cas de comparaison entre CPTS, et question de la « juste hauteur » de la rémunération au regard des responsabilités exercées.

Pour sécuriser ces pratiques, il peut être utile de s'appuyer sur des professionnels du secteur disposant d'une vision d'ensemble des pratiques salariales.

En Occitanie, le groupement employeur ASOE, qui assume la fonction d'employeur pour certaines CPTS, commence par exemple à consolider des repères et peut conseiller ses adhérents sur des fourchettes de rémunération et des pratiques cohérentes avec les responsabilités exercées.

S'agissant des indemnités et rémunérations des professionnels de santé, il existe par ailleurs un cadre légal et conventionnel à respecter. Il est recommandé de définir des règles communes (par type de temps investi, type de mission, modalités de participation), de les faire valider en gouvernance et de s'y référer systématiquement.

Une note spécifique en annexe du présent guide présente les principaux repères et points de vigilance sur l'indemnisation et la rémunération des professionnels de santé.

Points d'attention et pratiques à sécuriser

Événements conviviaux : trouver le bon équilibre

Dans certaines situations, des CPTS ont mobilisé une partie de leurs financements pour organiser des événements à forte dimension “prestige” (lieux très coûteux, format de type gala, etc.), parfois à partir de reliquats à consommer en fin d'exercice.

Ces choix peuvent être perçus comme déconnectés du contexte budgétaire actuel et des missions premières des CPTS, centrées sur l'accès aux soins, la coordination et la prévention. Ils peuvent aussi interroger l'image donnée aux partenaires et aux financeurs : usage des fonds publics, priorités affichées, équilibre entre actions de terrain et actions de communication.

Pour autant, les temps conviviaux et de rassemblement ont un intérêt réel. Ils permettent de créer du lien entre professionnels, rompre l'isolement, soutenir la dynamique collective et la santé mentale des soignants.

L'enjeu est donc moins de les proscrire que de les inscrire dans un cadre cohérent, par exemple en :

- veillant à ce que ces événements restent proportionnés au regard du budget global et des autres actions menées ;
- privilégiant des formats compatibles avec l'image d'un usage mesuré des fonds publics (lieu, prestations, communication associée) ;
- explicitant, en gouvernance, leurs objectifs (renforcement du collectif, bilan partagé, lancement d'une nouvelle organisation, etc.) et leur place dans la programmation globale des actions.

Enfin, il peut être utile d'anticiper la manière dont ces événements seront perçus (photos, réseaux sociaux, retours de partenaires) et de maîtriser la communication associée, afin de ne pas brouiller le message sur les priorités de la CPTS.

Points d'attention et pratiques à sécuriser

Rendre lisible l'usage des fonds : trouver le bon niveau de détail

Certaines remontées montrent des présentations financières très agrégées, qui ne permettent pas de comprendre comment les grandes enveloppes sont effectivement utilisées (quelles catégories de dépenses, pour quelles missions, à quelle hauteur).

L'enjeu n'est pas de tout détailler ligne à ligne, mais de pouvoir situer les grandes masses de dépenses et, collectivement, apprécier la pertinence de certains niveaux de dépenses au regard des missions de la CPTS.

Quelques repères peuvent être utiles :

- structurer systématiquement le budget et le réalisé en grandes catégories lisibles (RH, indemnisations, fonctionnement, communication, actions de prévention, organisation des soins non programmés, etc.) ;
- partager ce niveau de détail en gouvernance et, lorsque c'est pertinent, avec les adhérents, pour rendre visible les grandes orientations budgétaires ;
- questionner régulièrement la "juste proportion" de certaines catégories au regard des priorités de santé du territoire.

L'objectif est de permettre un débat éclairé sur l'usage des moyens, sans entrer dans un niveau de détail technico-comptable.

En Occitanie, une formation spécifique, intitulée « MOSAIC », est proposée en partenariat avec l'Université d'Albi, l'École des hautes études en santé publique (EHESP) et la FACS Occitanie. Elle vise à renforcer les compétences des salariés de CPTS notamment en matière de pilotage financier et de compréhension des enjeux liés à l'usage des fonds publics.

Les équipes intéressées peuvent se rapprocher du Guichet CPTS pour connaître les modalités d'inscription et le calendrier des prochaines sessions.

Conclusion

La gestion financière des CPTS n'est pas uniquement une contrainte administrative : c'est un levier de pilotage au service du projet de santé et de la crédibilité de la structure. S'entourer des bons interlocuteurs (expert-comptable, commissaire aux comptes, avocat lorsque nécessaire), organiser clairement les rôles entre gouvernance et coordination, sécuriser les décisions et rendre lisible l'usage des fonds sont autant de conditions pour installer une gestion sereine et transparente.

Le budget prévisionnel, le plan de trésorerie, les règles de décision financière, les processus d'archivage et les outils de suivi sont là pour aider les équipes à anticiper, prioriser et justifier leurs choix. Ils permettent de documenter l'usage des financements publics, d'alimenter un dialogue constructif avec les financeurs et de renforcer la confiance autour du dispositif CPTS.

Les points de vigilance présentés en fin de guide invitent à questionner régulièrement certaines pratiques (rémunérations, événements, niveau de détail des comptes) et à les replacer dans une logique de juste mesure, d'acceptabilité et de cohérence avec les missions de la CPTS.

Ce guide a vocation à être un appui et non un cadre figé : chaque CPTS pourra l'adapter à sa réalité de terrain, à sa maturité et à ses outils. Les équipes sont encouragées à s'en saisir, à partager leurs retours d'expérience et, si besoin, à solliciter l'appui du Guichet CPTS et des partenaires régionaux pour aller plus loin dans la professionnalisation de leur gestion financière.

Annexes

- Fiche pratique réalisé par la FCPTS – «Indemnisation et rémunération» - version du 01/08/2025

- Outil Excel automatisé réalisé par le Guichet CPTS.

([Lien de téléchargement](#))

Version du 30/01/2026



Fiche pratique

AOÛT 2025

INDEMNISATION ET RÉMUNÉRATION

VERSION DU 01/08/2025

Les CPTS bénéficient d'un cadre dérogatoire à la règle générale applicable aux associations quant aux modalités d'indemnisation et de rémunération de leurs membres.

Il est primordial de comprendre pleinement les subtilités quant aux règles applicables dans ce contexte, afin de ne pas s'exposer à une remise en question du caractère désintéressé de la gestion des CPTS, dont les conséquences – outre l'impact important sur la réputation des CPTS – peuvent tant être d'ordre fiscal qu'une remise en cause de l'existence-même d'une CPTS.

LES INDEMNITÉS

Pour qui ?

Elles sont **réservées aux administrateurs** et prévues pour compenser la **perte de revenus** subie en raison des activités qu'ils mènent **dans le cadre de leurs fonctions au sein de l'organisation**. Elles doivent **correspondre aux revenus effectivement perdus** par un professionnel qui, pour administrer sa CPTS – pour des réunions ou du travail administratif – doit réduire son activité professionnelle, entraînant ainsi une perte de ressources. A ce titre, il **n'est pas possible de verser des indemnités** à une personne qui serait – de manière non-exhaustive – **retraitée** (sauf éventuel cumul emploi-retraite), au **chômage**, **étudiante**, en **arrêt maladie** ou en **congé maternité ou parental**, ou encore à un **établissement**.

Puis-je percevoir une indemnité ?



Fédération Nationale
Communautés Professionnelles Territoriales de Santé

Pour quels montants ?

Elles doivent être **au plus proche des revenus effectivement perdus par l'administrateur**. Cela implique qu'un **forfait général applicable à tous les membres**, indépendamment de leur activité professionnelle, **semble incompatible avec l'objet de cette indemnité**. Ainsi, il n'est normalement pas possible d'indemniser des administrateurs pour des temps de réunions prévus sur des plages horaires habituellement non-travaillées (comme souvent le soir ou le week-end).

Cela est bien entendu à mettre en parallèle avec les difficultés que peuvent poser le caractère parfois très changeant de l'emploi du temps de certains professionnels et l'obligation de mesurer précisément les pertes de revenus de chacun des administrateurs. Certaines CPTS ont ainsi fait le choix de barèmes horaires par profession. C'est une solution intermédiaire qui peut permettre une relative simplicité de gestion. L'important est de mettre en place un système d'indemnisation dont la logique est une **limitation de la perte de revenus et non pas un enrichissement des membres**, et d'inscrire les modalités de calculs au sein du Règlement intérieur de l'association.

Ce sont en outre des dispositions qui seront probablement amenées à évoluer avec le temps, afin de lier un fonctionnement simple des CPTS tout en garantissant une nécessaire transparence.

LES RÉMUNÉRATIONS

Pour qui ?

Elles sont destinées à **tous les membres de la CPTS** comme **contrepartie de leur participation effective aux missions de service public**. Autrement dit, elles permettent de rémunérer les membres pour les travaux qu'ils exercent dans le cadre de l'ACI de la CPTS. Elle est calculée **en fonction du type de mission et du temps** qui y est consacré par le membre et **n'est pas concernée** par des conditions telles que le **statut** de ce dernier, sa **profession** ou ses **revenus**.

Pour quels montants ?

Il n'y a pas de critère fixe, les rémunérations doivent être **proportionnées au temps de participation effective** du membre aux missions de services publics, aux compétences mobilisées et au type de travail fourni. Il est conseillé d'établir un barème voté en Conseil d'administration et inscrit dans le Règlement intérieur.

Le cumul des indemnités et rémunérations ne peut dépasser pour chaque membre le montant annuel du plafond de la Sécurité sociale (**soit 47 100€ en 2025**).

OBLIGATIONS DES CPTS

Pour que la gestion désintéressée de la CPTS ne soit pas remise en question, elle **ne peut distribuer de bénéfice ou d'actif à ses membres** et leurs ayants droit et les administrateurs, qui occupent leurs fonctions **bénévolement**, ne peuvent avoir **aucun intérêt direct ou indirect dans les résultats de l'exploitation**.

De plus, en cas d'indemnisation des dirigeants de la CPTS, il y a lieu de respecter les conditions suivantes :

- ♦ Transparence financière :
 - les **statuts doivent prévoir la possibilité d'indemniser** les dirigeants ;
 - les comptes doivent être **certifiés par un commissaire aux comptes** ;
 - le président de la CPTS ou le commissaire aux comptes doit faire un **rapport au conseil d'administration** sur les conventions prévoyant la rémunération.
- ♦ Fonctionnement démocratique :
 - il doit y avoir une **élection démocratique et régulière** des dirigeants ;
 - la gestion de la CPTS doit faire l'objet d'un **contrôle effectif par ses membres** (il convient à ce titre d'**annexer aux comptes annuels** l'ensemble des montants versés au titre des indemnités et rémunérations. Il est également possible d'encadrer les fonctions de dirigeants et les missions réalisées par les membres par le biais de lettres de mission ou de fiches de poste votées en Conseil d'administration et mises à disposition de tous les membres).

Enfin, elle doit respecter les obligations fiscales associées à chaque mode de rémunération et pouvoir justifier du respect de ses obligations, en formalisant les montants versés par la **tenue d'un registre détaillé des rémunérations et indemnisations versées** et de leurs justificatifs.

Ce n'est que le respect de l'ensemble de ces obligations qui peut permettre d'éviter toute potentielle sanction.

MODALITÉS D'INDEMNISATION ET DE RÉMUNÉRATION

Ce qui suit ne peut s'appliquer **qu'aux seuls membres de la CPTS**. L'indemnisation pour perte d'activité et la rémunération pour participation aux missions de service public ne peuvent concerner une personne (physique ou morale) qui ne serait pas adhérente à l'association.

> La note d'honoraires

Destinée aux membres **professionnels de santé ayant une activité libérale**, elle permet à la fois de verser des indemnités et des rémunérations qui doivent faire l'objet de **notes d'honoraires distinctes**.

Elle doit être accompagnée de justificatifs du temps passé ou des missions exécutées et peut être pré-éditée par la CPTS. Elle doit impérativement comporter **l'identité du professionnel** (numéro SIREN, RPPS, adresse professionnelle, forme juridique de sa structure), le **numéro de facture**, la **date d'émission de la note et des prestations** (réunions, actions), la **désignation des prestations** (mission, indemnité), le **décompte détaillé** (par date ou activité réalisée), le **montant unitaire** (à l'heure ou forfait) de la rémunération ou de l'indemnité, **l'identité de la CPTS** (raison sociale et adresse de facturation) et la **mention « TVA non applicable - article 293 B du CGI »** en cas d'exonération de TVA.

Attention, **l'exonération de la TVA ne s'applique que jusqu'à 37 500€ de chiffre d'affaires annuel**. Lorsque l'ensemble des notes d'honoraires – autres que les actes de soins médicaux - d'un professionnel dépassent ce seuil, cela déclenche la fin de l'exonération, qui débute l'année suivante ou immédiatement après que le chiffre d'affaires ait dépassé 41 250€ (pour 2025). S'il est rare que le total des indemnités et rémunérations d'un membre atteignent ce seuil, c'est en revanche plus courant lorsque le professionnel perçoit par ailleurs d'autres honoraires, notamment celles qui font l'objet d'une rétrocession par un remplaçant.

Les CPTS pré-éditent souvent les notes d'honoraires afin de simplifier la gestion administrative de leurs membres. Cette pratique doit prendre en compte le possible dépassement du seuil obligeant d'appliquer la TVA, il est donc impératif de faire le lien avec le comptable du professionnel, lorsqu'il existe.

La CPTS doit procéder à la déclaration « DAS-2 » pour chaque professionnel à qui elle a versé plus de 2400€ (pour 2025) de notes d'honoraires. La déclaration doit se faire avant le 1er mai de l'année qui suit la clôture de l'exercice comptable si celui-ci se fait sur l'année civile ou 90 jours après la date de clôture.

> La facture

Pour les **indépendants membres d'une CPTS** qui ne peuvent produire des notes d'honoraires, il est tout à fait possible d'émettre des factures, dans les mêmes conditions que les professionnels libéraux.

C'est également une possibilité qui s'offre **aux structures adhérentes** à la CPTS qu'un salarié représente pour sa **participation aux missions de service public**. La structure peut être rémunérée par la CPTS pour le temps de travail de son membre, à travers une prestation ou, dans certains cas, un contrat de partenariat. En revanche, **il n'est pas possible d'indemniser la structure pour la participation aux fonctions d'administration**.

> Le salariat

Il est en outre possible de salarier un **professionnel** pour sa participation aux **missions de service public uniquement**. C'est une solution qui s'avère administrativement plus lourde et contraignante, mais qui peut être envisagée, notamment lorsque la rémunération concerne un professionnel qui ne possède pas d'activité libérale. Cette solution ne peut pas concerner l'indemnité pour perte d'activité, et doit également être évitée lorsqu'il s'agit de rémunérer un administrateur qui participe à une mission de service public.

> Le chèque-cadeau

Il est possible d'offrir à ses membres un ou plusieurs chèques cadeaux d'une **valeur maximale de 73€ par an et par personne**.

> Le remboursement des frais engagés

Que les membres soient rémunérés, indemnisés ou bénévoles, la **CPTS peut prendre en charge les frais réels engendrés** pour leurs activités au sein de l'association. Ces frais doivent être réels et justifiés et faire l'objet d'une note de frais accompagnée des justificatifs.

LA DECLARATION DE REVENUS

Ces revenus versés à un professionnel de santé conventionné par la CPTS, quelle que soit leur nature (indemnité de perte de ressources, remboursement de frais, sommes liées à des prestations de service dans le cadre du fonctionnement ou des missions d'une CPTS) sont considérés comme des **revenus tirés de « l'activité conventionnée »** et doivent être déclarés comme tels dans la déclaration 2035.

Seuls les pharmaciens doivent le déclarer dans leur BIC ou leur chiffre d'affaires.

Les rémunérations et indemnités pour perte de revenus doivent être versées sur un compte bancaire professionnel.

SANCTIONS

Les missions d'une CPTS étant financées par de l'agent public, le non-respect des règles énoncées ci-dessus peut avoir de lourdes conséquences, tant pour l'association que pour ses administrateurs. Elles peuvent être de différents ordres :

- ♦ **la remise en cause du caractère désintéressé** de la gestion de la CPTS peut par exemple avoir de lourdes **conséquences fiscales**, puisqu'elle peut conduire celle-ci à **être soumise aux impôts commerciaux** que sont l'impôt sur les sociétés (IS), la cotisation foncière des entreprises et la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) ;
- ♦ en outre, il peut être demandé à la CPTS de **rembourser les subventions perçues**, en partie ou dans leur totalité ;
- ♦ cela peut également entraîner la **requalification de l'association en société**. Les CPTS devant désormais être constituées en association, cela implique la **disparition de la CPTS** ;
- ♦ dans ce cadre, les **administrateurs seraient alors considérés comme des associés** de la société, impliquant une **responsabilité sur leur propre patrimoine** ;
- ♦ enfin, les conséquences peuvent aussi être **pénales** puisque l'utilisation d'une subvention à des fins autres que celles dans lesquelles elle a été attribuée peut être considérée comme un **abus de confiance**, puni de 5 ans d'emprisonnement et de 375 000€ d'amende.

En conclusion, la FCPTS conseille à ses adhérents de solliciter l'avis de leur expert-comptable, voire de leur commissaire aux comptes, lorsqu'un doute relatif à l'indemnisation et la rémunération des membres d'une CPTS surgit. Si ces règles peuvent sembler contraignantes, elles permettent aussi et surtout une plus grande transparence de la part des CPTS et une meilleure visibilité pour leurs membres. Leur respect participe à démontrer l'engagement de responsabilité dont elles font preuve au quotidien.

TABLEAU RECAPITULATIF

		Indemnités	Rémunérations
Pour quels membres de la CPTS ?	Administrateurs	✓	✓
	Autres adhérents	✗	✓
	Non adhérents	✗	✗
Pour quelles catégories de membres ?	Libéraux	✓	✓
	Autres indépendants	✓	✓
	Salariés d'une structure adhérente	✗ Sauf si perte de salaire	✓ A la structure
	Retraités, chômeurs, étudiants, professionnels en congé.	✗	✓
	En arrêt de travail	✗	✗ Sauf si activité autorisée par le médecin prescripteur
Comment calculer le montant ?		En fonction de la perte de revenus	En fonction de la mission accomplie
Pour quel montant total ?		Le plafond de la Sécurité sociale (47 100€ en 2025)	
Comment ?	Note d'honoraires	✓	✓
	Facture	✓	✓
	Salariat	✗	✓