

INTERVENTION

PAR

Jean-Bernard MATTRET

Chef du département des vérifications à la Trésorerie Générale de la Somme

Lors du colloque des 25 et 26 novembre 1993¹, M. Pierre Richard, président du Crédit Local de France a demandé à M. Alain Déniel, directeur de la Comptabilité Publique, la création d'une commission consacrée à la communication financière des villes. M. Déniel rétorque qu'il préfère la constitution d'un groupe de travail sur ce thème. A peu près à la même époque, la revue *Gestion locale*² consacre un article à la communication financière des villes. Le thème est d'actualité. Pour le traiter, il paraît souhaitable d'aborder les questions de fond que soulève la communication financière des villes puis les questions de forme à régler. En définitive, doit-on faire de la communication financière et peut-on faire de la communication financière ?

I - DOIT-ON FAIRE DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE ?

A) Les limites des données synthétiques imposées par la loi A.T.R.

Selon la loi du 6 février 1992 relative à l'administration territoriale de la République (A.T.R.), les collectivités territoriales et les établissements publics

1. Colloque *Comptabilité publique : continuité et modernité*, Ministère du Budget, Paris Bercy, table ronde consacrée à la modernisation de la gestion des collectivités locales et des établissements publics.

2. *Gestion locale*, n° 51, "Communication financière : conseils pour éviter la noyade."

locaux de coopération intercommunale sont placés dans l'obligation d'établir des données synthétiques sur leur situation financière. Cette obligation prend la forme de ratios normalisés dont le nombre diffère selon la taille des communes³. La normalisation opérée par insertion des ratios dans le budget primitif et le compte administratif des collectivités locales constitue assurément le degré zéro de la communication financière des villes. En effet, la connaissance de la situation financière par les ratios contient des limites inhérentes à la technique des ratios qui peuvent fonctionner, au mieux, comme des clignotants⁴. Au demeurant, la circulaire précitée du ministère de l'Intérieur n'impose pas de publier les ratios sur plusieurs années et en les rapprochant des ratios des communes appartenant aux mêmes strates démographiques.. Si l'analyse financière par les ratios révèle rapidement ses limites, il paraît souhaitable d'organiser la communication financière des villes.

B) Les raisons de la communication financière

Certes, elles ne sont pas cotées en bourse, mais elles peuvent présenter des situations financières fragiles⁵ en termes de marges de manœuvre liées à la fiscalité ou au recours aux concours extérieurs. En tout état de cause, le financement des futurs projets d'investissement invite à connaître les perspectives d'évolution financière d'une cité.

Il paraît légitime que l'équipe municipale, les citoyens, et les tiers, banquier, fournisseur, État ou juge des comptes, soient informés des forces et faiblesses financières passées et à venir d'une collectivité donnée.

II - PEUT-ON FAIRE DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE ?

Il s'agit ici d'exposer les grandes lignes d'une méthode qui a été éprouvée à la réalité. Quelques conseils formels compléteront l'étude sur les modalités de la communication financière.

S'il s'agit de connaître la situation financière passée d'une commune, il importe de l'apprécier rapidement à partir de quelques ratios et d'approfondir l'analyse par une étude portant sur l'efficacité ou la rentabilité ainsi que sur ses structures financières. S'il s'agit de prévoir ses perspectives d'évolution, il importe d'appréhender la rentabilité et l'équilibre financier futurs d'une collectivité donnée.

3. Circulaire du ministère de l'Intérieur du 3 mai 1993.

4. Mattret (J.-B.), "L'information financière des citoyens", *Revue du Trésor*, février 1994.

5. *Les Echos* de juillet 1991 ont réalisé une enquête sur l'endettement des 100 premières villes de France.

A) *L'analyse financière à caractère rétrospectif*

1) *L'analyse par les ratios*

1.1. Objectifs : déterminer succinctement les marges de manœuvre de la collectivité territoriale

1.2. Mode de calcul

- *marge d'autofinancement courant (M.A.C.)*

Il s'agit du ratio suivant : dépenses réelles de fonctionnement et remboursement annuel de la dette en capital/recettes réelles de fonctionnement. Les dépenses réelles de fonctionnement représentent les dépenses totales de fonctionnement — les mouvements d'ordre (dépenses des comptes 68,83 et les recettes des comptes 782 et 783) — le déficit de fonctionnement reporté — compte 820. Les recettes réelles de fonctionnement correspondent aux recettes totales de fonctionnement — travaux d'investissement en régie (recettes du compte 78) — excédent ordinaire reporté (recettes du compte 820). Le remboursement annuel de la dette en capital correspond aux dépenses des comptes 16 et 18, hors réaménagement de dette.

- *Coefficient de mobilisation du potentiel fiscal*

Ce ratio est un indicateur général de pression fiscale. Lorsqu'il est produit au compte administratif, il est calculé à partir du produit des impositions directes figurant au compte 77 de l'exercice considéré, rapporté au potentiel fiscal utilisé pour la répartition de la dotation globale de fonctionnement de l'année suivante. Le potentiel fiscal est calculé dans les conditions fixées par l'article L.234-6 du code des communes. Lorsque le coefficient de mobilisation du potentiel fiscal est produit à l'appui du budget primitif, il convient de reporter le ratio afférent au dernier compte administratif connu.

- *dépenses d'équipement brut par habitant* : il s'agit des dépenses des comptes 21 et 23.

1.3. Commentaires

Les commentaires s'articuleront autour de la grille de lecture suivante. Si la M.A.C. est négative, la situation financière de la collectivité est préoccupante puisqu'elle n'est pas en mesure de rembourser son annuité d'emprunt à l'aide de ressources provenant de la section de fonctionnement. Si le coefficient de mobilisation du potentiel fiscal est supérieur à 1, la collectivité ne dispose plus, globalement, d'une marge de manœuvre fiscale. Le commentaire doit être affiné par l'appréciation du niveau de chaque impôt direct local. Si les dépenses d'équipement brut par habitant sont supérieures à la moyenne nationale par strate démographique, il faut s'interroger sur les répercussions de ce niveau élevé en matière de M.A.C. et de coefficient de mobilisation du potentiel fiscal.

2) Rentabilité

Dans un premier temps, il convient de savoir quelle est l'évolution des résultats, tels qu'ils peuvent être appréhendés avant le calcul du prélèvement pour alimenter la section d'investissement. Dans un deuxième temps, il importe de savoir si le total des produits augmente plus rapidement, en moyenne que le total des charges. Pour terminer l'étude de la rentabilité, il est intéressant de mesurer le pourcentage d'évolution de chaque catégorie de produits (comptes 70 à 78) et de charges (comptes 60 à 69).

3) Équilibre financier

3.1. Objectifs

Il s'agit de connaître à partir du bilan les structures financières (FR, BFR et T) qui concourent à l'équilibre financier. Il importe d'apprécier d'après le tableau de financement les variations des structures financières. Enfin, il est commode de connaître le meilleur mode de financement des investissements à partir du premier membre de la formule d'effet de levier.

3.2. Mode opératoire

- Connaissance des structures financières

Cette connaissance passe par la confection de bilans simplifiés en milliers de Francs à partir du compte de gestion. Ces bilans seront présentés pour montrer la relation $FR - BFR = T$.

	1991	1992
Fonds de roulement (FR)	- 118	1670
Besoin en fonds de roulement (BFR)	2034	2215
Trésorerie (T)	- 2152	- 534

- Variations des structures financières

Les variations des structures financières peuvent être représentées à l'aide d'un tableau de financement établi à partir de la comparaison entre au moins deux balances des comptes tirées du compte de gestion. Les différences qui existent entre la balance d'entrée et la balance de sortie figurent dans les colonnes "opérations budgétaires" de la balance ; les débits des opérations budgétaires (classes 1 et 2) représentent les emplois de la 1ère partie du tableau de financement, les crédits des opérations budgétaires (classes 1 et 2) représentent les ressources de la 1ère partie du tableau de financement auxquelles il convient d'ajouter le résultat net de l'exercice qui figure au compte 85 de la balance de sortie. Les débits des opérations non budgétaires (classes 4 et 5) représentent les besoins — sous-entendu en fonds de roulement — de la 2ème partie du tableau de financement ; les crédits des opérations non budgétaires (classes 4 et 5) représentent les dégagements de fonds de roulement de la 2ème partie du tableau de financement.

	1991	1992	Variations
Fonds de roulement (FR)	- 118	1670	1788
Besoin en fonds de roulement (BFR)	2034	2215	181
Trésorerie (T)	- 2152	- 534	1618

- *Arbitrage entre fonds propres et concours extérieurs*

L'arbitrage entre fonds propres et concours extérieurs repose sur la formule $Tr - Te$ où Tr représente le taux de rendement des fonds propres à partir du rapport BN/FP , BN étant le bénéfice net c'est-à-dire le résultat de l'exercice auquel on ajoute l'augmentation du poste "excédents de fonctionnement capitalisés" tiré du passif du bilan. FP est obtenu par l'addition de tous les comptes du passif du bilan de la classe, à l'exception du compte 16 et ses subdivisions. Te est le taux de rentabilité économique. il se calcule à partir de la relation $BN+FF/TB$ où BN représente toujours le bénéfice net, FF les frais financiers que l'on retrouve au compte 67 de la balance et TB est le total du bilan.

3.3. Commentaires

- *Structures financières*

Il s'agit de savoir quel est le niveau atteint par chaque structure dans le dernier bilan passé en revue. Autrement dit, il convient d'examiner le niveau de fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie.

Si le **fonds de roulement** est négatif, la situation financière est *a priori* préoccupante, parce que la collectivité vit au-dessus de ses moyens : ses ressources permanentes sont inférieures à ses emplois permanents. Dès lors, c'est un dégagement en fonds de roulement, situation symétrique du besoin en fonds de roulement qui assure à la collectivité de la trésorerie ; en l'absence de dégagement de fonds de roulement qui implique que la collectivité dicte ses conditions financières aux créanciers, la seule manière d'assurer une trésorerie positive consiste à recourir à des crédits de trésorerie. L'examen du niveau du fonds de roulement doit être accompagné de commentaires sur sa formation : raisons qui expliquent le niveau des emplois permanents (actif immobilisé ou débits des comptes des classes 1 et 2) ou des ressources permanentes (capitaux permanents ou crédits des comptes des classes 1 et 2).

Si la **trésorerie** est négative, il faut rechercher les raisons pour lesquelles elle est devenue négative : existence d'un fonds de roulement négatif ou voisin de 0, signe de difficultés structurelles de trésorerie ; ou présence d'un fort besoin en fonds de roulement, signe de difficultés conjoncturelles de trésorerie.

L'étude du **besoin en fonds de roulement** alimentera des commentaires dans le domaine de la composition et la consistance des créances ainsi que des dettes. Si les créances sont plus élevées que les dettes, un besoin en fonds de roulement naît ; cela peut signifier que la collectivité n'est capable de maîtriser ni la qualité de ses clients ni les délais d'encaissement des créances ; un

examen des comptes de tiers, c'est-à-dire des débits des comptes de classe 4, notamment les comptes de restes à recouvrer permettrait de mesurer la qualité des clients, c'est-à-dire leur solvabilité. L'examen d'un plan de trésorerie mensuel favoriserait la connaissance des délais d'encaissement.

- Variations des structures financières

Il s'agit de rendre compte de l'évolution du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie. Le commentaire s'attachera encore à dégager les causes de variations des structures financières.

- Arbitrage entre fonds propres et concours extérieurs

Si le résultat obtenu est négatif, cela signifie que la collectivité n'avait pas intérêt à recourir au financement de ses investissements grâce à des ressources tirées de l'emprunt. Si le résultat est positif, la collectivité a toujours intérêt de privilégier l'emprunt comme mode de financement de ses investissements.

B) Analyse financière à caractère prospectif

Seul sera envisagé ici le mode opératoire. *Mutatis mutandis*, les commentaires dégagés lors de l'analyse rétrospective seront transposés à l'analyse prospective sous le bénéfice de la remarque suivante. L'analyse prospective devra chercher à remédier aux faiblesses décelées par l'analyse rétrospective. Le deuxième objectif consistera à faire ressortir les modalités futures de financement des dépenses d'investissement.

1) L'analyse par les ratios

Il s'agit de calculer les valeurs prévisionnelles de la M.A.C., des dépenses d'équipement brut et du coefficient de mobilisation du potentiel fiscal.

2) Comptes de résultat prévisionnels

La construction du compte de résultat prévisionnel est influencée par l'incidence du mode de financement résiduel des dépenses d'investissement puisque le montant du compte 77 en dépend.

CHARGES	1992	1993	1994	PRODUITS	1992	1993	1994
60	930			70	837		
61	6227			71	558		
62	118			72	180		
63	1811			73	4275		
64	3906			74	3467		
65	982			75	288		
66	1091			77	12266		
67	3472						
Total				Total	21871		

Le tableau ci-dessus est établi en l'absence de financement d'un programme d'investissement. La différence entre les produits et les charges entraîne la formation du résultat qui sera reporté au poste "capacité d'autofinancement de l'exercice" qui figure dans le tableau de financement prévisionnel. Il importerait de valider les hypothèses retenues pour 1993 et 1994 par une comparaison de ces données avec celles qui apparaissent sur le dernier compte de résultat exécuté, ou plus exactement la dernière section de fonctionnement exécutée, en 1992.

Il conviendra de revoir le compte de résultat prévisionnel, compte tenu des décisions en matière de couverture du besoin de financement résiduel issu de la 1ère partie du tableau de financement. Cette révision portera soit sur une augmentation mécanique du compte 77 soit sur un réexamen de l'ensemble des comptes de charges et de produits afin d'adapter le résultat prévisionnel au besoin de financement des investissements résiduel.

A l'issue de ces travaux, le compte de résultats prévisionnel de l'année 1993 correspond à la section de fonctionnement du budget primitif pour l'exercice 1993. Il y aura lieu de mesurer les écarts entre prévisions et réalité à l'aide du tableau suivant.

CHARGES	1993	1993	Ecart en % et en F	PRODUITS	1993	1993	Ecart
	Prévisions	Exécution			Prévision	Exécution	
60			70				
61			71				
62			72				
63			73				
64			74				
65			75				
66			77				
67							
Total			Total				

La mesure des écarts sera accompagnée de commentaires destinés à savoir si les écarts proviennent du caractère irréaliste des hypothèses ou d'événements réellement imprévisibles. Si l'écart est trop important, il convient de revoir le compte de résultat prévisionnel.

3) Tableaux de financement prévisionnels

La donnée fondamentale à recueillir pour établir un tableau de financement prévisionnel tient à la connaissance du montant des dépenses d'investissement. A partir de là, il est possible de construire des tableaux de financement prévisionnels dans les mêmes conditions que les tableaux de financement rétrospectifs. La première partie du tableau de financement de l'exercice 1993 correspond à la section d'investissement du budget primitif de l'exercice 1993. Un tableau des écarts sera construit dans les mêmes conditions que précédemment tant pour la 1ère partie que pour la 2ème partie du tableau de financement.

4) Bilans prévisionnels

L'établissement de bilans prévisionnels favorise le contrôle des documents prévisionnels destinés à apprécier les variations des structures financières.

Le bilan prévisionnel sera établi à partir d'une balance des comptes prévisionnelle. La différence entre capitaux permanents (crédits des comptes des classes 1 et 2) et des valeurs immobilisées nettes (débits des classes 1 et 2) doit correspondre à la variation du fonds de roulement net tirée de la 1ère partie du tableau de financement. La différence entre actif circulant (débits des classes 4 et 5) et dettes (crédits des classes 4 et 5) correspond à l'emploi de la variation du fonds de roulement net tiré de la 2ème partie du tableau de financement.

La présentation des bilans prévisionnels sera conforme à la présentation historique des bilans.

5) Arbitrage prévisionnel entre fonds propres et concours extérieurs

A partir des données extraites du compte de résultat prévisionnel, il est possible de retrouver les valeurs du compte 67 et 77, ainsi que du bénéfice net BN. D'après le bilan prévisionnel, il est également possible de calculer le total du bilan. La connaissance du résultat entre tr et te permettra au décideur de savoir s'il y a lieu de recourir plutôt à l'emprunt qu'à la fiscalité directe locale pour couvrir son besoin de financement résiduel.

6) Gestion prévisionnelle de trésorerie

- Objectifs de la gestion prévisionnelle de trésorerie

Comme dans le secteur privé, le thème à la mode dans le secteur public local est celui de la trésorerie zéro. Il s'agit pour un organisme de détenir le moins possible de trésorerie oisive. Dans le secteur public local, puisque les possibilités de placements sont réglementées, le concept de trésorerie zéro⁶ prend la signification suivante : il s'agit de mobiliser au meilleur moment les ressources d'emprunt. A l'inverse pour les organismes publics locaux autres que les collectivités locales, les hôpitaux et les services publics à caractère industriel et commercial, le concept de trésorerie zéro développé dans le secteur privé peut être intégralement transposé dans la mesure où les possibilités de placement de la trésorerie excédentaire sont plus larges.

La couverture des besoins en trésorerie varie en fonction de la nature des besoins. Ceux d'ordre structurel nécessitent l'instauration de mesures d'assainissement en vue de rétablir l'équilibre financier. Ceux d'ordre conjoncturel, la mise en œuvre de mesures nettement moins radicales et limitées dans le temps.

6. Klopfer (M.), "Gestion de la dette et trésorerie zéro, avantages et effets pervers", *Revue française de finances publiques*, n° 30

Les besoins **structurels** naissent de la relation : $FR < BFR$ issue du tableau de financement prévisionnel. Les voies d'amélioration de la trésorerie supposent alors la restauration de l'équilibre financier. Ce dernier peut être rétabli grâce aux mesures suivantes :

- l'augmentation des capitaux permanents soit par la progression des fonds propres, soit par le recours à des concours extérieurs si le niveau de l'endettement l'autorise ;
- la diminution de l'actif immobilisé au moyen principalement de la pause des dépenses d'investissement ;
- la combinaison de l'augmentation des capitaux permanents et de la diminution de l'actif immobilisé.

Les besoins **conjoncturels** de trésorerie résultent de problèmes d'ajustement dans le temps entre les encaissements et les décaissements. Différents moyens seront envisagés pour restaurer la trésorerie. En général, il est toujours possible d'allonger les délais de paiement aux fournisseurs, dans la mesure où la procédure de mandatement d'office d'intérêts moratoires ne risque pas d'être engagée. Si des disponibilités apparaissent au compte du Crédit Local de France, il appartient au comptable de les virer au compte au Trésor.

L'État met à la disposition des collectivités locales certaines aides qui ont pour objet de permettre aux gestionnaires locaux de surmonter des difficultés transitoires de trésorerie. Les collectivités locales peuvent solliciter des avances sur douzièmes par anticipation, avances dont le montant ne peut être supérieur à celui des impositions de l'année courante. Ces avances sont octroyées par arrêté du ministre des finances sur proposition du préfet pour les départements et par arrêté préfectoral sur proposition du trésorier-payeur général pour les communes.

Des avances exceptionnelles du Trésor sont prévues par l'article 70 de la loi du 31 mars 1932 et un décret du 16 mai 1947. Si leur montant excède 300.000 F, elles sont accordées par le ministre des finances et portent intérêt de 10%. Si elles sont inférieures à cette somme, elles sont attribuées par le préfet sur proposition du trésorier-payeur général et portent intérêt de 3,5% les deux premières années. Le montant des avances versées à une collectivité ne peut dépasser 25% des recettes de la section de fonctionnement. La collectivité demanderesse doit fournir la preuve que le surcroît de charge ne peut être compensé par une plus-value de recettes ou par une diminution de dépenses, et s'engager à prévoir les recettes nécessaires au budget suivant.

D'autres avances exceptionnelles peuvent être allouées aux collectivités en cas de difficultés de trésorerie résultant de moins-values constatées sur le produit attendu des impôts votés. Une telle éventualité peut être envisagée lorsque le vote des taux par une collectivité est fondé sur une estimation des bases fournies par les services fiscaux qui ne correspond pas au montant global des rôles généraux émis et lorsque cette discordance entraîne des difficultés de trésorerie pour la collectivité considérée.

Enfin les établissements financiers, en particulier le Crédit Local de France, proposent depuis 1987 des produits de trésorerie de plus en plus utilisés en raison de leur souplesse d'emploi. Ils prennent la forme d'ouverture permanente de trésorerie ou d'avance de trésorerie. Une circulaire interministérielle Intérieur-Finances du 22 février 1989 est consacrée justement aux concours financiers à court terme aux collectivités locales et à leurs établissements publics.

La circulaire précise quelles sont les finalités des avances de trésorerie et de l'ouverture d'une ligne de crédit. L'avance de trésorerie est un prêt à court terme destiné à faire face à un besoin ponctuel et certain de disponibilités. De ce fait, l'avance est mobilisable et remboursable en une fois pour le montant et à l'échéance déterminés par un contrat.

L'ouverture d'une ligne de crédit de trésorerie est destinée à faire face à un besoin ponctuel et éventuel de disponibilités. Elle équivaut à un droit de tirage permanent auprès d'un établissement de crédit. Dans la limite d'un plafond fixé par un contrat, la collectivité locale peut tirer des fonds lorsqu'elle le souhaite en une ou plusieurs fois. Ces crédits de trésorerie présentent un coût non négligeable qu'il est nécessaire d'analyser au regard de la gestion globale de trésorerie. Dès lors, un bilan préalable coût-avantages est indispensable :

- pour déterminer l'intérêt de recourir à de telles formules ;
- pour évaluer les crédits à ouvrir au budget en couverture de la charge des intérêts et de celle des commissions.

En conséquence, il vous appartient de suggérer aux décideurs locaux seuls maîtres de leur décision, d'utiliser si possible ces produits dans le cadre d'un plan de trésorerie préalablement établi permettant d'affiner les prévisions d'encaissement et de décaissement et d'en limiter les aléas.

L'utilisation de ces lignes de trésorerie paraît légitime quand elles ne se substituent pas aux ressources à moyen et à long terme tirées des emprunts.

Des exemples récents montrent que le recours à ces crédits de trésorerie n'est pas des plus judicieuses⁷. En réalité, les plans de trésorerie préconisés ci-dessus ne sont pas établis, par suite d'une mauvaise coordination entre les services techniques et les services financiers d'une collectivité territoriale. De surcroît, le concept de trésorerie zéro est discutable pour les collectivités territoriales puisque, à la différence des entreprises privées, les collectivités locales ne peuvent pas placer librement leurs excédents de trésorerie. L'application du concept de trésorerie zéro au moyen de crédits de trésorerie aboutit en réalité à grever les fonds propres de frais financiers constitués par des intérêts et des commissions.

7. *La gestion de la trésorerie et de la dette des collectivités territoriales*, p. 57 et ss. du Rapport au président de la République, Cour des Comptes, novembre 1991, édition des Journaux Officiels.

Il s'agit de déterminer le besoin en fonds de roulement normatif grâce à la méthode des temps d'écoulement⁸.

- Mode opératoire

Pour y parvenir, il est souhaitable d'élaborer des prévisions de trésorerie pour ce qui concerne la section de fonctionnement, puis la section d'investissement. Ces prévisions, fondées sur l'observation des rythmes d'encaissement et de décaissement passés, seront rapprochées des comptes de résultats et de la deuxième partie des tableaux de financement prévisionnels.

TRÉSORERIE DE FONCTIONNEMENT

Rubriques/mois	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Trésorerie initiale												
Total des recettes												
Produits de l'exploitation et du domaine												
Subventions et participations												
Dotation globale de fonctionnement												
Impôts directs locaux												
Impôts indirects												
Autres recettes												
Total des dépenses												
Denrées et fournitures												
Frais de personnel												
Impôts et taxes												
T.F.S.E.												
Participations												
Allocations et subventions												
Autres dépenses de fonctionnement												
Frais financiers												
Trésorerie mensuelle												
Trésorerie cumulée												

Le total à la fin du mois de décembre de la rubrique "trésorerie cumulée" correspond au résultat prévisionnel de l'année corrigé des charges à payer et des produits à recevoir (cf. compte de résultats prévisionnel).

8. Revue fiduciaire comptable, octobre 1983, dossiers conseils intitulés "Comment surveiller l'équilibre financier de l'entreprise ?"

Il est possible de déterminer à partir des considérations suivantes les dates des flux de recettes et de dépenses.

Pour près des trois quarts, les **recettes** des collectivités locales proviennent de l'État sous la forme des recettes fiscales, des dotations, des concours ou des subventions. Trois modalités de versement coexistent : les versements par douzièmes, les versements périodiques fixés par les textes ayant institué les dotations ou concours concernés et les versements uniques soit avec une échéance prédéterminée soit avec une échéance indéterminée.

Les avances sur le produit des impôts locaux, la dotation globale de fonctionnement, la dotation de compensation de la taxe professionnelle et la taxe différentielle sur les véhicules à moteur sont **versées par douzièmes**. Dotation globale d'équipement et dotation générale de décentralisation donnent lieu à **versements périodiques**.

Le Fonds National de Péréquation de la Taxe Professionnelle (FNPTP), le Fonds de Compensation de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (FCTVA), la dotation spéciale "instituteurs" et les amendes de polices font l'objet d'un **versement unique**.

Pour ce qui concerne les recettes qui ne sont pas versées par l'État, l'optimisation de la gestion de trésorerie suppose une **gestion active du recouvrement des produits locaux**. Ainsi une concertation étroite doit s'établir entre l'ordonnateur et le comptable. Le comptable est en mesure d'informer l'ordonnateur sur le suivi des encaissements de titres de recettes. Le comptable du Trésor doit également surveiller le taux de recouvrement et les délais d'encaissement des chèques. Enfin, il ne faut négliger ni les possibilités offertes par la création de régies de recettes ni les facilités ouvertes aux usagers des services locaux en termes de moyens modernes de paiement, les cartes bancaires par exemple.

S'agissant des dépenses, la plupart des **dépenses de fonctionnement** peuvent être prévues, par exemple, les traitements des personnes et les charges sociales afférentes, les subventions, les participations...

Les dates de paiement des **dépenses d'investissement** sont également certaines pour ce qui concerne le remboursement des annuités d'emprunts, les subventions et participations. Une bonne coopération entre les services techniques et financiers de l'ordonnateur est à même de réduire l'incertitude qui règne dans le domaine du paiement des travaux d'équipement.

En somme, il est possible de prévoir la date et le montant des flux de recettes et de dépenses, de sorte qu'une seule variable d'ajustement subsiste, les ressources d'emprunt.