

Gestion de la trésorerie

19 juillet 2024

Points clés

- VEILLER à préserver et à optimiser la trésorerie et les liquidités locales.
- VEILLER au respect des politiques du HCR et des processus de gestion de la trésorerie à l'échelle locale. Demander de l'aide et des conseils au bureau régional ou au siège lorsque cela est nécessaire.
- VEILLER à prévoir et à gérer les flux de trésorerie : prévoir les encaissements et les décaissements à court et à long terme. Prévoir les imprévus et affecter des ressources en conséquence.
- Veiller à NE PAS négliger les résultats des prestataires de services financiers locaux. Évaluer leur efficacité et envisager des ajustements ou une résiliation si nécessaire.
- Veiller à NE PAS retarder le rapprochement bancaire. Comparer régulièrement les soldes de trésorerie réels aux montants enregistrés pour repérer rapidement les écarts.

1. Aperçu

La gestion de la trésorerie désigne le processus qui optimise les flux de trésorerie grâce à un calendrier approprié des encaissements et des décaissements, et aux transactions bancaires. Une bonne gestion de la trésorerie garantit le bon déroulement des opérations.

La gestion de la trésorerie peut être divisée en plusieurs catégories :

a) **La gestion continue de la trésorerie**, qui renvoie aux pratiques quotidiennes visant à utiliser au mieux les liquidités disponibles. Citons à titre d'exemple la gestion des comptes créditeurs (à savoir les factures à payer) et l'optimisation des procédures bancaires.

b) **La planification/prévision de la trésorerie**, qui consiste à prévoir les entrées et les sorties d'argent ; en d'autres termes, les encaissements et les décaissements. En sachant quelle

quantité d'argent est nécessaire, dans quelle devise et quand, l'organisation peut s'acquitter de ses obligations financières en temps voulu, et les fonds non utilisés, qui sont gérés par la Trésorerie du HCR, peuvent être investis pour générer des intérêts créditeurs.

c) **La gestion du compte bancaire et de la petite caisse du HCR**, qui suppose le respect des règles et des directives de gestion des fonds du HCR.

La présente section ne porte que sur la prévision de la trésorerie ainsi que sur la gestion des comptes bancaires et de la petite caisse du HCR.

2. Pertinence pour les opérations d'urgence

Dans les situations d'urgence, la gestion efficace des ressources financières (trésorerie) devient encore plus déterminante pour soutenir les efforts d'intervention du HCR. Les fonds doivent être disponibles et les mécanismes de paiement opérationnels immédiatement.

Des règles particulières de répartition des responsabilités peuvent devoir être envisagées dans les petits bureaux, dans le cadre d'interventions d'urgence ou encore dans des bureaux dans lesquels des membres du personnel chargés de fonctions essentielles de contrôle interne sont amenés à s'absenter pour de longues périodes. Il peut arriver, dans certaines circonstances, que le personnel habilité à remplir des fonctions essentielles de contrôle interne soit en effectif réduit. Dans de telles situations, les équipes opérationnelles de pays doivent solliciter l'aide de leur bureau régional afin de ne jamais déroger au principe de répartition des responsabilités, même si les moyens locaux sont limités. Le processus de délégation de pouvoirs et d'attribution des rôles (DOARP) permet de gérer l'attribution de rôles identiques à deux unités de travail différentes. Si nécessaire, les bureaux régionaux peuvent assurer certaines fonctions pour les bureaux de pays de leur secteur.

La gestion de la trésorerie dans les situations d'urgence constitue en outre une question de sécurité. Les bureaux doivent demander de l'aide à leurs responsables de la sécurité sur le terrain. En coordination avec les autres organismes des Nations Unies présents dans le pays, le responsable de la sécurité sur le terrain peut faciliter le transport de fonds et examiner la sécurité des locaux physiques ainsi que la sélection d'un système de sécurité adéquat, y compris des agents de sécurité.

3. Conseils principaux

Les liquidités sont détenues sur des comptes bancaires, des comptes de caisse ou des comptes de petite caisse afin de répondre aux besoins opérationnels immédiats et de permettre des paiements sans délai.

Il convient de veiller à ce que, à tout moment, le bureau suive des procédures et processus pleinement conformes aux [Règles de gestion financière du HCR](#). Il est important de répartir les fonctions, les rôles et les responsabilités, et de se conformer aux contrôles financiers imposés par le HCR pour préserver ses liquidités.

Les processus de gestion de la trésorerie déployés par l'intermédiaire du [Service de la trésorerie et des liquidités](#) de la Division de la gestion administrative et financière (Trésorerie de la DFAM) comprennent les mesures suivantes :

- L'autorisation de conclure une entente bancaire ou une provision de liquidités par un tiers ;
- L'autorisation d'ouvrir un compte bancaire et un compte de caisse ;
- L'autorisation des signataires bancaires pour un compte bancaire géré par les équipes opérationnelles sur le terrain ;
- L'autorisation des demandes de réapprovisionnement pour alimenter un compte bancaire.

Planification/prévision de la trésorerie

Une prévision des flux de trésorerie désigne une projection à court terme des mouvements de trésorerie et de leurs implications pour la position de trésorerie d'une équipe opérationnelle. En fonction de la taille de l'équipe opérationnelle et des programmes, la fréquence de la prévision peut être quotidienne (également appelée positionnement quotidien de la trésorerie), mensuelle, trimestrielle ou annuelle, ou la prévision peut suivre un calendrier glissant.

Pour prévoir correctement les flux de trésorerie d'un bureau et pour réaliser des réapprovisionnements en temps voulu, les bureaux de pays doivent utiliser la fonction de prévision de la trésorerie figurant dans le module de gestion de la trésorerie du progiciel de gestion intégré (PGI) sur le nuage. Les liquidités nécessaires pour un décaissement immédiat doivent être demandées le plus près possible de la date du décaissement envisagé pour éviter l'accumulation de soldes bancaires inutilement élevés. Les comptes bancaires réels et les comptes bancaires techniques ne doivent JAMAIS être à découvert. Les soldes de trésorerie détenus par les bureaux de pays sont disponibles pour couvrir les dépenses autorisées si nécessaire. Les liquidités déjà reçues ne doivent pas être considérées comme étant réservées ou retenues pour un usage particulier si les décaissements prévus sont retardés. Les soldes de trésorerie doivent être limités au minimum requis pour permettre des décaissements immédiats au cours du mois sans qu'il soit nécessaire de formuler des demandes supplémentaires de réapprovisionnement. Les équipes opérationnelles de grande envergure peuvent soumettre des demandes de réapprovisionnement toutes les deux semaines.

Il convient de ne conserver que la quantité d'avoirs en caisse nécessaire pour les décaissements immédiats et de ne pas détenir de soldes de trésorerie excessifs sur le terrain, que ce soit sur des comptes bancaires ou des comptes de caisse. Consulter régulièrement la Trésorerie de la DFAM pour convenir des modalités de réapprovisionnement d'un compte bancaire en réponse aux besoins anticipés.

Pour soumettre des demandes de réapprovisionnement, consulter le [document de synthèse du processus - réapprovisionnement des liquidités](#) et la [présentation sur le réapprovisionnement des liquidités](#) disponibles sur le Centre de formation du PGI sur le nuage, dans le sous-dossier « [Cash management and bank reconciliation](#) » (Gestion de la trésorerie et rapprochement bancaire).

Gestion des comptes bancaires et de la petite caisse du HCR

Toutes les liquidités du HCR, à l'exception de la petite caisse, doivent être conservées sur les

comptes bancaires établis par la Trésorerie de la DFAM, sous l'autorité du Contrôleur. Outre les comptes bancaires réels, les comptes bancaires techniques existent également dans le PGI sur le cloud, par exemple, les comptes de petite caisse et les comptes de caisse.

Seule la Trésorerie de la DFAM est autorisée à établir de nouvelles relations avec une banque ou toute autre prestataire de services financiers, à ouvrir ou fermer des comptes bancaires du HCR, à prendre des dispositions pour leur fonctionnement et à agréer des signataires bancaires. Si des systèmes de paiement centralisés ne sont pas envisageables pour tous les paiements, le bureau de pays doit mener des recherches auprès des banques locales pour ouvrir un compte local qui associe qualité du service et coût raisonnable. Lorsqu'un bureau a besoin d'ouvrir un nouveau compte bancaire, le représentant/chef du bureau doit s'assurer que des membres du personnel agréés et compétents sont nommés pour effectuer régulièrement des rapprochements des comptes bancaires.

Si une petite caisse est détenue au sein du bureau, elle doit être conservée dans un coffre-fort et supervisée par un responsable agréé. Les membres du personnel du HCR ne sont pas autorisés à transporter ou à détenir physiquement les liquidités du bureau. Cela menacerait fortement leur sécurité et celle du bureau.

Pour établir et autoriser un compte de caisse, il est tout d'abord nécessaire de justifier des besoins exacts et de fixer des plafonds de liquidités. Une mesure d'exception est possible dans les cas d'évacuation. Les comptes de caisse sont distincts des comptes de petite caisse. Même si un compte de caisse existe, une autorisation distincte est nécessaire pour ouvrir un compte de petite caisse. De plus amples informations figurent dans la [présentation sur les comptes de caisse et les comptes de petite caisse](#) disponible dans le Centre de formation du PGI sur le nuage, dans le sous-dossier « [Operational Advance and Expenses](#) » (Paiements anticipés et dépenses opérationnels). En général, un compte de caisse n'est autorisé que lorsque des banques ou des services bancaires locaux ne sont pas disponibles dans la zone d'intervention. Dans la mesure du possible, il convient d'utiliser les services bancaires locaux afin de réduire le risque de perte de liquidités. Comme mentionné précédemment, la manipulation de liquidités expose le bureau et les personnes impliquées à des risques considérables. Si des services bancaires ne sont pas disponibles, veuillez consulter la Trésorerie de la DFAM et le Groupe du grand livre du Service financier et de comptabilité de la DFAM.

Les comptes bancaires sont administrés dans le PGI sur le nuage par le biais de comptes naturels spécifiques. Dans le module relatif à la gestion de la trésorerie du PGI sur le nuage, ces comptes doivent être liés aux rôles des utilisateurs (des membres du personnel spécifiques qui peuvent traiter les transactions sur le compte concerné). Dans le PGI sur le nuage, la visibilité des comptes bancaires, de caisse et de petite caisse et l'accès à ces derniers sont limités en fonction des contextes sécuritaires, de sorte que seuls les utilisateurs autorisés puissent visualiser ou effectuer des transactions sur tout compte spécifique. Lorsqu'un compte bancaire, de caisse ou de petite caisse est créé dans le PGI sur le nuage, il est associé à certains attributs, tels qu'une unité de travail et une entité légale. Un profil de sécurité est ensuite défini, lequel précise les comptes bancaires auxquels un utilisateur ou un rôle peut accéder. Le profil de sécurité est fondé sur les attributs assignés lors de la création du compte bancaire. Ainsi, lorsqu'un utilisateur se connecte en utilisant cette responsabilité, il ne peut visualiser que les comptes bancaires associés au profil de sécurité en question et n'effectuer des transactions qu'avec ces derniers.

Contrôle de la visibilité et de l'accès : lorsque les utilisateurs se rendent sur les pages des comptes bancaires ou effectuent des transactions bancaires, ils ne voient que les comptes bancaires qu'ils sont autorisés à consulter en fonction de leurs profils de sécurité respectifs.

Pour comprendre les rôles et les droits d'accès à la sécurité des données qui doivent être attribués à un utilisateur pour qu'il puisse exercer des fonctions spécifiques dans le PGI sur le nuage, veuillez consulter le document « [Cloud ERP Implementation Note 4 - DOARP in Cloud ERP](#) » ([Note 4 sur la mise en œuvre du PGI sur le nuage - DOARP dans le PGI sur le nuage](#)).

Paielements

Conformément aux [Règles de gestion financière du HCR](#), dans la mesure du possible, il convient d'effectuer les paiements conformément aux modalités de transfert électroniques applicables afin de garantir le niveau le plus élevé de contrôles internes. Les paiements dans les devises principales (par exemple, le dollar des États-Unis [USD] et l'euro [EUR]) doivent être effectués sous forme de transferts électroniques de fonds directement à partir des comptes bancaires du siège, par le biais du traitement du cycle de paie centralisé. Veuillez consulter la Trésorerie de la DFAM et le Groupe des comptes créditeurs du Service financier et de comptabilité de la DFAM pour les paiements centralisés dans les devises principales. En ce qui concerne les paiements de petite caisse, veuillez consulter la [présentation sur les comptes de caisse et les comptes de petite caisse](#) disponible dans le Centre de formation du PGI sur le nuage, dans le sous-dossier « [Operational Advance and Expense](#) » ([Paielements anticipés et dépenses opérationnels](#)).

Conformément aux [Règles de gestion financière du HCR](#), à titre exceptionnel, le recours à des chèques, à des instructions bancaires ou à des décaissements en espèces peut être autorisé par le Contrôleur. Il est nécessaire de limiter au minimum les paiements par chèque et les transactions en espèces afin de réduire le risque de détournement et de fraude. Les paiements par chèque et les paiements en espèces ne doivent être autorisés que si les transferts électroniques de fonds ne sont pas possibles dans l'environnement bancaire local. Les paiements par chèque requièrent en outre la double signature, le chèque devant être signé par deux signataires bancaires agréés. Il convient de demander à la Trésorerie de la DFAM de fixer et d'approuver un plafond pour les paiements par chèque. Ce plafond doit être respecté à tout moment ; les bureaux ne doivent pas émettre de chèques d'un montant dépassant la limite autorisée.

Les paiements par transfert électronique de fonds ne peuvent être traités qu'à partir des comptes bancaires figurant sur la [liste des comptes bancaires d'envoi de paiements par transfert électronique de fonds](#) publiée par la Trésorerie de la DFAM. Les transferts bancaires ne doivent pas être effectués à partir de comptes bancaires qui ne figurent pas sur la liste centrale des comptes bancaires d'envoi de paiements par transfert électronique de fonds. Lorsque cela est possible et rentable, il convient d'utiliser des comptes multidevises mondiaux (en USD ou EUR) pour payer en devises locales afin de réduire au minimum l'utilisation de plusieurs comptes bancaires différents. Veuillez vous efforcer de simplifier les paiements en ne disposant que d'un seul compte bancaire à partir duquel effectuer les paiements pour chaque devise locale. Par exemple, tous les paiements aux fournisseurs dans des devises principales, telles que le dollar des États-Unis, l'euro, la livre sterling (GBP) et le franc suisse (CHF), doivent idéalement provenir d'un seul compte bancaire mondial du HCR, quel que soit l'emplacement du fournisseur. Cette

règle s'applique lorsque les transferts bancaires internationaux sont possibles dans le pays correspondant et qu'ils ne sont pas affectés par d'autres règlements, tels que des sanctions. Les cycles de paie centralisés peuvent être gérés par l'intermédiaire des comptes bancaires contrôlés par le siège en collaboration avec UBS pour plusieurs autres devises, dont le forint (HUF), la couronne danoise (DKK), la couronne suédoise (SEK), la couronne norvégienne (NOK), le yen (JPY), le dollar australien (AUD), la livre turque (TRY) et le dollar canadien (CAD).

Il est impératif de respecter strictement les processus d'autorisation approuvés lors d'une autorisation de paiements et de décaissements. Le HCR exige une double signature sur tous les paiements, par deux signataires bancaires agréés. Lorsque le paiement est effectué par voie électronique par le biais de la Plateforme numérique des solutions de la Trésorerie (Digital Hub of Treasury Solutions), le préparateur du paiement et l'approbateur du paiement suffiront pour la double autorisation au lieu de la double signature physique. Veillez à toujours autoriser les paiements dans le PGI sur le nuage avant de remettre à des tiers des liquidités détenues sur un compte bancaire ou de caisse. En principe, le HCR n'autorise pas les paiements à des entités autres que le prestataire avec lequel le HCR a établi une base contractuelle juridiquement contraignante pour l'achat de biens ou de services (bon de commande).

Risques associés

Les environnements d'urgence sont peu sûrs par nature et les transactions en espèces présentent toujours des risques. Les principales préoccupations sont les suivantes :

- La fraude financière et le détournement de fonds ;
- Les pertes au cours i) de la manipulation des liquidités, ii) de paiements par chèque et iii) de paiements manuels ;
- Les menaces pour la sécurité ou la sûreté du personnel qui gère ou manipule les liquidités ;
- les risques juridiques ou pour la réputation associés au non-acquittement des obligations financières envers les prestataires, les partenaires, etc.

Liste de contrôle

- Déterminer si les comptes bancaires existants dans le pays, ou les comptes bancaires du siège, autorisent un paiement centralisé dans le pays ou un paiement centralisé par l'intermédiaire du siège. Si tel est le cas, éviter d'ouvrir un nouveau compte bancaire. Si ce n'est pas le cas, décider des comptes bancaires et des comptes de caisse qui sont nécessaires à l'équipe opérationnelle, et déterminer les formes de paiements qui sont acceptées dans la région. Dans ce cas, contacter la Trésorerie de la DFAM au siège.
- Identifier le personnel nécessaire pour une gestion efficace de la trésorerie au sein de l'équipe opérationnelle, y compris les rôles du PGI sur le nuage qui doivent être attribués en conséquence. Consulter la section du Manuel pour les situations d'urgence consacrée au [processus de DOARP](#) pour la gestion de l'accès au PGI sur le nuage.

- Analyser et collecter des informations sur les services bancaires disponibles ; les contreparties ; les devises en usage et disponibles ; la distance géographique des prestataires de services ; les pratiques d'autres organismes des Nations Unies, du corps diplomatique, des ONG et des fournisseurs ; et les services qu'ils utilisent. S'il est nécessaire d'ouvrir de nouveaux comptes bancaires, en demander l'autorisation à la Trésorerie de la DFAM.
- Demander l'autorisation de créer un compte de caisse lorsque des services bancaires ne sont pas disponibles dans la région. Établir des procédures opérationnelles standards avec le responsable agréé pour la gestion des comptes de caisse, obtenir et installer un coffre-fort, et déterminer les services d'acheminement d'espèces ou de convoyeur de fonds qui sont disponibles dans la zone.
- Prévoir les besoins de trésorerie immédiats en fonction de l'usage ou des besoins prévus, dans les devises pertinentes et pour chaque compte. Soumettre une demande de réapprovisionnement à la Trésorerie de la DFAM par l'intermédiaire de la fonctionnalité « Cash -> Management -> Cash Management Request » (Trésorerie -> Gestion -> Demande de gestion de la trésorerie) du PGI sur le nuage pour le montant devant être décaissé immédiatement.
- Nommer les signataires bancaires autorisés et tenir la liste à jour. Les changements de personnel étant fréquents durant les situations d'urgence, les bureaux de terrain doivent soumettre rapidement les demandes de changement de signataire bancaire à la Trésorerie de la DFAM dès qu'un signataire autorisé quitte ses fonctions. Les changements dans la composition du groupe de signataires autorisés doivent être demandés en soumettant le [formulaire relatif aux signataires bancaires de la Trésorerie](#) disponible sur la [Plateforme ServiceNow du HCR](#). La demande sera dans un premier temps adressée à un approbateur local puis à la Trésorerie de la DFAM, laquelle l'examinera et donnera l'approbation finale. Seule la Trésorerie de la DFAM a le pouvoir de demander aux banques de nommer et de changer les signataires bancaires autorisés des comptes bancaires sur le terrain. Lorsqu'ils reçoivent des instructions de la Trésorerie de la DFAM, les signataires autorisés ainsi désignés doivent enregistrer leur signature auprès de la banque concernée en soumettant des échantillons de signature.
- Si le PGI sur le nuage n'est pas disponible dans le lieu en question, veiller à ce qu'une demande de réapprovisionnement soit adressée à la Trésorerie de la DFAM par l'intermédiaire du bureau régional, de la représentation ou de tout autre bureau dans le pays, par un

membre du personnel qui a reçu l'autorisation, dans le cadre du processus de DOARP, de la soumettre pour le compte du bureau concerné. Lorsqu'il réclame un réapprovisionnement, le bureau doit avoir examiné les détails de la ventilation des dépenses qui doivent être honorées, le montant et la devise requis et les informations relatives au compte bancaire du HCR sur lequel l'argent doit être versé.

- Rapprocher les comptes bancaires et les comptes de caisse au moins une fois par mois, sans délai, et rendre compte de toutes les transactions financières effectuées. En ce qui concerne les comptes de caisse, un journal de caisse doit être tenu à jour pour garder une trace des dépenses. Ce journal remplace le relevé bancaire tiers. Consulter également le [document de synthèse du processus – rapprochement bancaire](#).
- Procédures de contrôle : les liquidités doivent être conservées dans un coffre-fort sécurisé placé sous le double contrôle du personnel du HCR agréé. Le coffre-fort doit être situé dans une salle fermée à clé dont l'accès est limité. Les liquidités reçues doivent être comptées par deux membres du personnel agréés, qui doivent valider le montant du comptage. Des comptages surprises de l'ensemble des liquidités doivent être effectués de façon aléatoire au moins une fois par mois. Les « responsables du coffre-fort » agréés sont responsables des écarts de caisse découverts lors des comptages. Les comptages de caisse surprises doivent être réalisés par un membre du personnel du HCR de rang supérieur agréé qui n'a pas de responsabilité directe ou de responsabilité de supervision dans la comptabilisation des encaissements et des décaissements. Tout vol de liquidités doit être immédiatement signalé au représentant ou au directeur, qui en informera sans délai le contrôleur et l'inspecteur général, et prendra les mesures nécessaires pour sécuriser les preuves disponibles.

4. Politiques et lignes directrices

5. Liens

[Taux de change opérationnel de l'Organisation des Nations Unies \(UNORE\) \(en ang... Vérificateur d'IBAN : vérifier la validité d'un numéro IBAN](#) [Convertisseurs de devises étrangères de Reuters \(en anglais\)](#) [Département du Trésor des États-Unis, Bureau du contrôle des avoirs étrangers \(... Centre de formation du PGI sur le nuage – Accueil](#) [Centre de formation du PGI sur le nuage – Glossaire du PGI sur le nuage](#) [Politiques financières et administratives, instructions et procédures](#) [Document de synthèse sur le processus – rapprochement bancaire](#) [Document synthèse sur le processus – réapprovisionnement des liquidités](#) [Formulaire relatif aux signataires bancaires de la Trésorerie sur la Plateforme...](#)

6. Contacts principaux

Pour les questions ayant trait à la trésorerie, veuillez contacter le Service de la Trésorerie et des liquidités de la DFAM à l'adresse hqdfamts@unhcr.org.

Pour les questions relatives aux paiements, veuillez contacter le Groupe des comptes créditeurs de la DFAM à l'adresse hqappayc@unhcr.org.

Pour les questions liées au compte de caisse et à la petite caisse, veuillez contacter le Groupe du grand livre du Service financier et de comptabilité de la DFAM à l'adresse hqfiglc@unhcr.org et le Service de la Trésorerie et des liquidités de la DFAM à l'adresse hqdfamts@unhcr.org.