ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Finance et subventions : gérer l'argent des bailleurs et la santé financière

Support de cours · Semaine 3 : Gérer la trésorerie : prévisions, préfinancement, change et argent liquide

Programme de 3 mois exactement (12 semaines, 144 heures) pour gérer les finances d'une organisation humanitaire et les fonds des bailleurs : comptabilité des ONG et fonds affectés, budgets et coûts partagés, trésorerie et change, suivi budgétaire et prévisions, règles d'éligibilité, cycle de la subvention, financement des partenaires, audits et fraude, santé financière, coûts complets, réserves et diversification, gouvernance et redressement. Exercices chiffrés corrigés, trois examens mensuels avec études de cas, et un diplôme vérifiable de l'Académie Humanitaire.

https://humanitairejobs.org/fr/academie/mini-mba-finance-subventions/semaine-3/

Document gratuit de l'Académie Humanitaire. Il peut être imprimé et partagé librement à des fins de formation, sans modification.

Semaine 3 : Gérer la trésorerie : prévisions, préfinancement, change et argent liquide

Objectifs

- Construire un plan de trésorerie sur 6 à 12 mois et anticiper les tensions avant qu'elles ne bloquent les opérations.
- Gérer les taux de change de façon conforme aux règles des bailleurs et limiter les pertes.
- Organiser les transferts de fonds et la gestion de l'argent liquide dans des contextes à haut risque, avec des contrôles proportionnés.

Le plan de trésorerie

Une ONG ne fait pas faillite parce qu'elle est déficitaire sur le papier, mais parce qu'elle ne peut plus payer ses salaires et ses fournisseurs. Le **plan de trésorerie** prévoit, mois par mois, le solde de départ, les encaissements attendus (tranches des bailleurs avec leurs dates réalistes, dons, remboursements) et les décaissements prévus (salaires, fournisseurs, transferts aux partenaires, transferts monétaires aux ménages, impôts et charges sociales).

Les règles d'un plan utile :

- Il est **prudent** : on prévoit les tranches des bailleurs à la date à laquelle elles arrivent réellement en moyenne, pas à la date du contrat (souvent 30 à 90 jours plus tard, car elles dépendent de l'approbation des rapports).
- Il est **mis à jour chaque mois** avec les données réelles.
- Il distingue les fonds affectés : la trésorerie d'un projet ne peut pas financer durablement un autre projet sans accord.
- Il fixe un **seuil minimal** (par exemple un mois de dépenses) en dessous duquel des mesures sont déclenchées.

Exemple. Solde au 1er mars : 420 000 USD. Dépenses mensuelles : 380 000 USD. Une tranche de 900 000 USD attendue en mars n'arrivera qu'en mai, car le rapport intermédiaire est en retard. Mars : 420 000 − 380 000 = 40 000. Avril : 40 000 − 380 000 = −340 000. L'organisation ne peut pas payer en avril, sauf à envoyer le rapport immédiatement, négocier une avance, reporter des achats ou mobiliser des réserves. Le retard d'un rapport devient une crise de liquidité.

Le préfinancement et ses limites

Beaucoup de contrats prévoient des **versements par tranches** (par exemple 40 % à la signature, 40 % après le rapport intermédiaire, 20 % après le rapport final), ou des **remboursements** a posteriori. Dans ces cas, l'organisation avance l'argent : c'est le préfinancement. Le solde final, souvent 10 à 20 %, n'est versé qu'après l'acceptation du rapport final, parfois six mois à un an après la fin du projet.

Exemple. Projet de 1 000 000 USD sur 12 mois, versements 50 % au départ, 30 % après le rapport du mois 6 (reçu en moyenne au mois 8), 20 % après le rapport final (reçu en moyenne 6 mois après la fin). Dépenses régulières : 83 333 USD par mois. Au mois 8, avant le 2e versement, l'organisation a dépensé 666 667 USD pour 500 000 reçus : elle préfinance 166 667 USD. À la fin du projet, elle a dépensé 1 000 000 USD pour 800 000 reçus : elle préfinance 200 000 USD pendant environ six mois.

Le préfinancement a un **coût** : immobilisation des réserves, parfois frais bancaires ou intérêts, et risque que des dépenses soient refusées et ne soient jamais remboursées. Une organisation doit connaître son préfinancement total à tout moment, et le conseil d'administration doit fixer un plafond.

> Les moyens de réduire le préfinancement : envoyer les rapports à temps, négocier une première tranche plus élevée, demander des avances sur la base des prévisions de trésorerie, et diversifier vers des bailleurs qui paient d'avance.

Les taux de change

La gestion du change suit les règles du contrat et la politique de l'organisation. Les méthodes courantes pour convertir les dépenses en devise du bailleur :

- **Taux du transfert** : on utilise le taux effectivement obtenu lors de la conversion des fonds du bailleur. C'est la méthode la plus juste, mais elle exige un suivi rigoureux.
- **Taux moyen pondéré** : on calcule un taux moyen à partir des conversions successives, pondéré par les montants.
- **Premier entré, premier sorti** (FIFO) : les dépenses consomment d'abord les fonds convertis en premier, à leur taux.
- **Taux officiel mensuel** publié par le bailleur ou la banque centrale (par exemple le taux InforEuro pour certains financements européens).

Exemple de taux moyen pondéré. Conversion 1 : 100 000 USD à 600 unités locales par dollar = 60 000 000. Conversion 2 : 50 000 USD à 630 = 31 500 000. Taux moyen : 91 500 000 / 150 000 = 610 unités par dollar. Une dépense de 6 100 000 unités locales est rapportée comme 10 000 USD.

Dans les pays à **taux multiples** (taux officiel très différent du taux parallèle), changer au taux officiel peut réduire fortement le pouvoir d'achat, et changer au taux parallèle peut être illégal. C'est une décision à prendre au niveau de la direction, avec le bailleur, en respectant la loi du pays et les règles de lutte contre le blanchiment, jamais au niveau d'un agent sur le terrain.

Transférer des fonds dans les zones difficiles

Faire arriver l'argent sur le terrain est souvent un défi : banques absentes ou sanctionnées, plafonds de retrait, insécurité. Les options, de la plus sûre à la plus risquée sur le plan du contrôle :

- **Virement bancaire** vers un compte de l'organisation dans une banque locale réglementée.
- **Monnaie électronique** et paiement mobile, pour les salaires, les fournisseurs et les transferts aux ménages.
- **Sociétés de transfert agréées**.
- **Systèmes de transfert informels** (hawala ou équivalents), utilisés dans certains contextes faute d'alternative : ils exigent une diligence renforcée (identification du prestataire, vérification contre les listes de sanctions, contrats, reçus systématiques, rapprochements), l'accord préalable de la direction et souvent du bailleur.
- **Transport d'espèces** : dernier recours, avec des règles strictes (montants plafonnés, trajets variés, deux personnes, discrétion, assurance).

Les **sanctions internationales et la lutte contre le financement du terrorisme** s'appliquent à toute la chaîne : banques, prestataires, fournisseurs et partenaires. Les contrats des bailleurs exigent souvent la vérification des contreparties contre les listes de sanctions. Les exemptions humanitaires existent (par exemple la résolution 2664 du Conseil de sécurité de 2022 pour les régimes de sanctions de l'ONU), mais elles ne dispensent pas de la diligence.

La caisse : contrôles simples et indispensables

L'argent liquide est la ressource la plus exposée au vol et aux erreurs. Les contrôles de base :

- **Plafond de caisse** fixé par bureau (par exemple l'équivalent de deux semaines de petites dépenses) ; le surplus est déposé à la banque.
- **Coffre** avec un accès limité et un registre.
- **Séparation des fonctions** : la personne qui tient la caisse n'approuve pas les dépenses et ne fait pas le rapprochement.
- **Comptage de caisse** par deux personnes à la fin de chaque mois et à l'improviste, avec un procès-verbal signé ; tout écart est expliqué.
- **Pièces justificatives** pour chaque sortie ; en l'absence de facture (achats au marché), un état de dépense signé par l'acheteur et un témoin, avec un plafond.
- **Avances au personnel** justifiées dans un délai fixé (par exemple 7 jours après la mission) ; pas de nouvelle avance tant que la précédente n'est pas justifiée.

Exemple de comptage. Solde théorique de la caisse : 1 840 000 unités locales. Comptage : 1 790 000 en billets et pièces, plus deux pièces justificatives non saisies de 30 000 et 15 000. Écart inexpliqué : $1\,840\,000 - 1\,790\,000 - 45\,000 = 5\,000$. Un petit écart isolé est enregistré et analysé ; des écarts répétés, même faibles, sont un signal d'alerte.

La politique de trésorerie de l'organisation

Au niveau de l'organisation, une **politique de trésorerie** approuvée par le conseil fixe :

- Le niveau minimal de liquidités (en mois de dépenses) et les mesures si le seuil est franchi.
- Le plafond de préfinancement total autorisé.

- Les banques autorisées et les critères de choix (solidité, présence, conformité), avec une répartition des dépôts pour limiter le risque de défaillance d'une banque.
- Les règles de placement des réserves : sécurité et liquidité d'abord, aucun placement spéculatif.
- Les signataires des comptes, avec la double signature au-delà d'un seuil.
- Les règles de change et de couverture.

Le directeur financier présente au conseil un **tableau de trésorerie** trimestriel : soldes par devise et par banque, prévision à 6 mois, préfinancement en cours, créances sur bailleurs par ancienneté. Les créances de plus de 6 mois méritent une analyse spécifique : rapport non accepté, dépenses contestées, bailleur en difficulté.

> Diversifier les banques est une protection réelle : des organisations ont perdu l'accès à leurs fonds lors de crises bancaires ou de gels de comptes. Ne jamais garder toute la trésorerie dans un seul établissement.

Exercice d'application : prévoir la trésorerie et convertir les dépenses

Situation. Solde au 1er juin : 300 000 USD. Dépenses mensuelles : 250 000 USD. Encaissements attendus selon les contrats : 400 000 USD en juin (tranche du bailleur A, mais le rapport n'est pas encore envoyé ; délai moyen d'approbation 60 jours après l'envoi), 150 000 USD en juillet (bailleur B, régulier). Conversions du mois : 120 000 USD à 2 500 unités locales par dollar, puis 80 000 USD à 2 650. Seuil minimal : un mois de dépenses.

Travail demandé. 1) En supposant que le rapport du bailleur A est envoyé le 1er juin, construisez la trésorerie de juin à août. 2) Calculez le taux moyen pondéré. 3) Proposez trois mesures.

Corrigé. La tranche A arrive vers le 1er août. Juin : 300 000 − 250 000 = 50 000. Juillet : 50 000 + 150 000 − 250 000 = −50 000. Août : −50 000 + 400 000 − 250 000 = 100 000. Le solde est sous le seuil dès juin et négatif en juillet. Taux moyen : (120 000 × 2 500 + 80 000 × 2 650) / 200 000 = (300 000 000 + 212 000 000) / 200 000 = 2 560 unités par dollar. Mesures : envoyer le rapport immédiatement et demander au bailleur A une approbation accélérée ou une avance ; reporter les achats non urgents de juillet ; mobiliser temporairement des réserves non affectées avec l'accord de la direction, en informant le conseil si le seuil est franchi.

À retenir

- On fait faillite par manque de liquidités, pas par un déficit comptable : le plan de trésorerie est mensuel et prudent.
- Le préfinancement a un coût et un risque ; il doit être connu, plafonné et réduit.
- Taux de change : appliquer la méthode prévue par le contrat (taux du transfert, moyen pondéré, FIFO, taux officiel).
- Transferts informels et transport d'espèces : derniers recours, avec diligence renforcée et accord préalable.
- Caisse : plafond, séparation des fonctions, comptages surprise à deux, avances justifiées avant une nouvelle avance.

Quiz

1. Conversions : 50 000 USD à 1 000 et 150 000 USD à 1 100 unités par dollar. Taux moyen pondéré :
   A. 1 050
   B. 1 025
   C. 1 100
   D. 1 075

2. Projet de 600 000 USD, 50 % versés au départ, dépenses de 50 000 USD par mois. Au mois 9, avant toute autre tranche, le préfinancement est de :
   A. 300 000 USD
   B. 450 000 USD
   C. 150 000 USD
   D. 0 USD

3. Un agent de terrain veut changer de l'argent au taux parallèle, très avantageux, sans en parler. La bonne réponse est :
   A. L'encourager, cela augmente le pouvoir d'achat
   B. Refuser : c'est une décision de direction, à prendre avec le bailleur et dans le respect de la loi
   C. Le laisser faire pour de petits montants
   D. Le faire soi-même

4. Quelle règle de caisse est la plus importante pour prévenir les détournements ?
   A. La séparation des fonctions et les comptages surprise par deux personnes
   B. Un beau registre
   C. Un plafond élevé
   D. Un coffre en bois

5. La résolution 2664 (2022) du Conseil de sécurité :
   A. Interdit l'aide humanitaire
   B. Concerne seulement les banques européennes
   C. Supprime toutes les sanctions
   D. Prévoit une exemption humanitaire dans les régimes de sanctions de l'ONU, sans dispenser de la diligence

Corrigé du quiz : 1. D · 2. C · 3. B · 4. A · 5. D