

## MODULE 6 - TRÉSORERIE ET GESTION BANCAIRE

### Histoire vraie

Notre ONG, la «Croix verte», était basée au Royaume-Uni et gérait plusieurs projets subventionnés par l'UE. L'un de nos projets concernait plusieurs pays d'Amérique latine et était réalisé avec l'aide de partenaires locaux. Outre les fonds européens, le projet était cofinancé par nous-mêmes ainsi que par la «Croix bleue américaine», une organisation caritative américaine partenaire de notre ONG britannique, et par nos partenaires locaux.

Conformément aux pratiques habituelles de notre organisation, les fonds en euros reçus de l'Administration contractante étaient immédiatement convertis en livres sterling. Ensuite, nous transférions, en fonction des besoins de nos partenaires locaux, les fonds requis à notre partenaire américain, qui les convertissait en dollars américains avant de les verser, avec sa propre contribution, à nos partenaires latino-américains.

Chaque partenaire local élaborait un rapport financier dans sa propre devise et nous le transmettait. Notre service comptable à Londres consolidait alors tous ces rapports en vue de produire un rapport financier de projet libellé en livres sterling, avec les équivalences en euros.

**Ce qui s'est passé:** lors d'un audit de notre projet lancé par l'Administration contractante, notre service financier n'a pas été en mesure de fournir le montant exact des intérêts générés par les avances européennes. Il n'a pas non plus pu rapprocher les avances versées par l'Administration contractante ni les contributions de notre partenaire américain, de nos partenaires locaux et de notre ONG avec les dépenses de projet figurant dans notre rapport financier final. Il ne lui a pas non plus été possible de rapprocher les écarts sur taux de change.

En conséquence, les auditeurs ont soulevé des exceptions dans leur rapport à l'Administration contractante.

**Moralité:** ces problèmes auraient pu être évités si nous avions appliqué des procédures bancaires plus strictes, telles celles décrites dans ce module.



### POURQUOI LA TRÉSORERIE ET LA GESTION BANCAIRE SONT-ELLES SI IMPORTANTES POUR LA GESTION FINANCIÈRE?

#### Message-clé:

les liquidités doivent être conservées en lieu sûr et les banques utilisées de manière adéquate, sans quoi c'est le projet dans son ensemble qui peut être compromis.

Ce module est particulièrement important pour les projets gérés au travers de devis-programmes et de contrats de subvention.

Les projets de ce type dépendent des fonds versés par l'Administration contractante et, sans ceux-ci, pourraient être contraints à mettre un terme à leurs activités.

Une bonne gestion des ressources financières est essentielle pour ces projets.

L'Administration contractante voudra généralement savoir comment ses fonds ont été employés.

#### Contenu de ce module

- ▶ Exigences contractuelles minimales
- ▶ Problèmes éventuels et contrôles clés
- ▶ Conseils de base
- ▶ Outils et modèles



### EXIGENCES CONTRACTUELLES MINIMALES

Les pages suivantes résument les principales exigences contractuelles en matière de trésorerie et de gestion bancaire pour les actions extérieures financées par l'UE et gérées au travers de contrats de subvention, de contrats de services et de devis-programmes.

- Désignation d'un compte bancaire  Tous les contrats exigent en principe du bénéficiaire qu'il désigne, dès le début du contrat, le compte bancaire sur lequel les paiements seront effectués par l'Administration contractante.
- Comptes de projet dédiés  Pour les projets gérés au travers de devis-programmes, les clauses techniques et administratives annexées à la convention de financement exigent généralement qu'un ou plusieurs comptes bancaires soient ouverts aux seules fins de gérer les fonds de projet. Vous trouverez de plus amples informations à ce sujet dans le guide pratique des procédures applicables aux devis-programmes, sous la rubrique «Compte(s) bancaire(s)», section 3.3.7.  
  
Ces dispositions définissent les règles applicables à ces comptes bancaires (p. ex. devise à utiliser, modalités des transferts de fonds et compte bancaire dont doivent être débitées les dépenses de projet).
- Caisse  Pour les projets gérés au travers de devis-programmes, le guide pratique des procédures applicables aux devis-programmes mentionne en outre que le montant de la caisse doit être limité au strict minimum et conservé en lieu sûr (rubrique «Caisse», section 3.3.8).
- Rapprochement des mouvements de trésorerie et apurement des comptes bancaires  Pour les projets gérés au travers de devis-programmes, les annexes 9 et 10 du guide pratique des procédures applicables aux devis-programmes fournissent des exemples de formats pour le rapprochement des mouvements des liquidités et le rapprochement de la trésorerie à présenter lors des demandes de réapprovisionnement et dans les mémoires des dépenses.



### PROBLÈMES ÉVENTUELS ET MESURES DE CONTRÔLE CLÉS

#### Problèmes éventuels

- Les fonds versés par l'Administration contractante peuvent ne pas parvenir à l'unité d'exécution du projet en temps utile pour l'exécution du contrat.
- Les fonds versés par l'Administration contractante peuvent être utilisés pour financer des activités autres que le projet.  
Ceci peut se produire, par exemple, si l'unité d'exécution est confrontée à des problèmes de trésorerie et utilise les fonds destinés au projet pour couvrir d'autres besoins urgents.
- Des ordres de paiement non autorisés peuvent être établis.
- Des fonds peuvent être détournés.
- Les fonds peuvent ne pas parvenir à leur destinataire.
- Les fonds libellés dans d'autres devises peuvent ne pas être convertis aux bons taux.

#### Mesures de contrôle clés

- Assurez-vous que les fonds sont acheminés le plus directement possible, sans intermédiaires.
- Établissez les demandes de réapprovisionnement en temps utile (dans le cas de devis-programmes).
- Ayez recours à des comptes bancaires dédiés, même si cela n'est pas exigé.
- Rapprochez les mouvements de trésorerie.
- Scindez les tâches de préparation, d'autorisation et de signature des paiements.
- Scindez les tâches de comptabilité et de gestion des liquidités.
- Vérifiez les documents de paiement sur la base des pièces justificatives.
- Ayez recours à une double signature sur les comptes bancaires.
- Effectuez fréquemment un rapprochement des comptes bancaires et caisses.
- Privilégiez les virements bancaires pour les paiements.
- Assurez-vous que les rapprochements des comptes bancaires/liquidités ne sont pas effectués par des personnes en charge de la gestion des avoirs bancaires/liquidités.
- Assurez-vous que les règles contractuelles en matière de devises sont respectées. Vous trouverez de plus amples détails à ce sujet dans le module 7, Comptabilité, sous «Conseils de base».



### CONSEILS DE BASE

#### Message-clé:

assurez-vous toujours que les fonds suivent le chemin le plus direct.

Si les modalités d'acheminement des fonds sont inefficaces, de nombreux problèmes peuvent survenir:

- ▶ les fonds peuvent mettre trop longtemps pour parvenir à l'unité d'exécution du projet, entravant sa réalisation;
- ▶ une partie des fonds peut être détournée par les intermédiaires;
- ▶ dans les projets multipays/multidevises, des pertes de change inexplicables peuvent survenir;
- ▶ il peut devenir impossible de déterminer les intérêts générés par les fonds européens.

Veillez à ce que les fonds à transférer à l'unité d'exécution du projet empruntent le chemin le plus direct.

Exemples:

- ▶ Évitez d'envoyer les fonds via des entités ou devises intermédiaires (p. ex. d'Europe en Amérique latine via les États-Unis ou le dollar).
- ▶ Envisagez d'employer un système d'avances, dans lequel un montant fixe est versé à l'unité d'exécution et réapprovisionné à hauteur du montant exact des dépenses que cette dernière peut prouver.
- ▶ Envisagez d'ouvrir des comptes bancaires dédiés, même si cela n'est pas exigé. Les comptes dédiés ne sont obligatoires que pour les projets gérés au moyen de devis-programmes. Toutefois, ils peuvent également se révéler utiles pour les contrats de subvention, car ils permettent de bien distinguer les fonds du projet des autres fonds.



### CONSEILS DE BASE (suite)

#### Message-clé:

si possible, ouvrez des comptes bancaires dédiés pour le projet.

Les comptes bancaires dédiés rassemblent tous les fonds du projet sur un ou plusieurs comptes bancaires utilisés exclusivement aux fins du projet.

Il s'agit d'une manière très efficace de gérer les liquidités du projet. Elle comporte de nombreux avantages:

- ▶ elle assure la traçabilité des fonds de leur source à leur affectation ultime;
- ▶ elle facilite les contrôles et les rapprochements;
- ▶ elle minimise le risque que des fonds destinés à financer le projet soient affectés à d'autres activités;
- ▶ elle contribue à réduire le risque de double financement;
- ▶ si le contrat prévoit des contributions de plusieurs parties (cofinancement), elle permet de démontrer que toutes les parties ont apporté la contribution financière mentionnée et que ces contributions ont été utilisées dans le cadre du projet.

Les clauses techniques et administratives des devis-programmes exigent généralement l'ouverture de comptes bancaires dédiés.

Pour les contrats de subvention, en revanche, ceci n'est pas obligatoire.

Cette pratique est toutefois vivement conseillée, compte tenu de ses nombreux avantages.

### CONSEILS DE BASE (suite)

#### Message-clé:

effectuez des rapprochements et vérifications fréquents.

Il est facile de détourner des liquidités. Des mesures de contrôle strictes sont donc nécessaires. En voici quelques exemples:

- ▶ Rapprochement et contrôle des soldes: comptez régulièrement la caisse. Vérifiez que le montant obtenu correspond aux registres comptables et au livre de caisse.

Vérifiez régulièrement que les soldes mentionnés sur les relevés bancaires correspondent aux registres comptables.

- ▶ Rapprochement des mouvements de trésorerie: effectuez fréquemment des rapprochements des mouvements de trésorerie afin de vous assurer que les liquidités/transactions bancaires correspondent aux soldes des comptes.

- ▶ Séparation des tâches: scindez les tâches autant que possible:

- les personnes ayant accès aux liquidités (p. ex. celles qui préparent les virements bancaires/signent les virements bancaires/gèrent la caisse) doivent être différentes de celles qui tiennent les comptes;
- les personnes ayant accès aux liquidités et avoirs bancaires doivent être différentes de celles chargées des contrôles et des rapprochements.

- ▶ Double signature: veillez à ce que deux signatures soient nécessaires pour effectuer les paiements bancaires.



### CONSEILS DE BASE (suite)

**Message-clé:**

limitez le fonds de caisse et les transactions en espèces.

Il est facile de voler des espèces, par exemple en falsifiant des reçus.

Restreignez les paiements en espèces au strict minimum, et limitez le fonds de caisse.

**Message-clé:**

payez autant que possible par virement bancaire.

Les virements bancaires présentent plusieurs avantages sur les autres modes de paiement:

- ▶ ils autorisent un contrôle par double signature;
- ▶ ils limitent le risque de vols;
- ▶ ils permettent de s'assurer que le paiement parvient à son destinataire, moyennant un contrôle adéquat du numéro de compte;
- ▶ ils garantissent la traçabilité des fonds au moyen de relevés bancaires.

Ces avantages expliquent en quoi les virements bancaires sont beaucoup plus sûrs que les paiements en espèces.

Ils sont aussi plus sûrs que les règlements par chèque. Les chèques peuvent se perdre ou ne pas être encaissés tout de suite.

Il peut également se révéler difficile de prouver qu'un paiement a été fait, le nom du bénéficiaire du chèque n'apparaissant généralement pas sur le relevé bancaire.

### CONSEILS DE BASE (suite)

**Message-clé:**

ne procédez pas à des prêts interprojets.

Les fonds européens ne peuvent être utilisés qu'aux fins de l'action couverte par l'accord correspondant.

Les bénéficiaires ne peuvent en aucun cas financer d'autres projets, même subventionnés par l'UE, au moyen d'avances provisoires ou de prêts émanant des fonds du projet.

Si, dans le cadre d'un devis-programme, un bénéficiaire envisage de fournir une avance provisoire à un autre projet subventionné par l'UE sur la base des fonds du projet, il doit obtenir l'accord préalable de la délégation européenne concernée.

**Message-clé:**

n'ayez recours qu'à des solutions sûres pour abriter les fonds de projet.

Il serait imprudent de prendre des risques pour maximiser les recettes du projet.

Les bénéficiaires ne doivent donc avoir recours qu'à des transactions financières sûres et ne pas mettre les fonds de projet en péril.

Il est conseillé aux bénéficiaires:

- ▶ de n'ouvrir des comptes bancaires de projet qu'auprès d'institutions financières ayant pignon sur rue et offrant des garanties suffisantes de solidité financière;
- ▶ de s'abstenir de conserver les fonds de projet dans des devises autres que celles dans lesquelles sont libellés le contrat ou les dépenses;
- ▶ de s'abstenir d'investir les fonds de projet dans des produits financiers agressifs ou dans des instruments financiers à risque.



### OUTILS ET MODÈLES

Les outils suivants peuvent être téléchargés depuis le site web d'EuropeAid, à l'adresse:

[http://ec.europa.eu/europeaid/financial\\_management\\_toolkit/](http://ec.europa.eu/europeaid/financial_management_toolkit/)

**MGF - MODULE 6 - MODÈLE «APUREMENT DES COMPTES BANCAIRES»**

**MGF - MODULE 6 - MODÈLE «RAPPROCHEMENT DES MOUVEMENTS DE TRÉSORERIE»**

**MGF - MODULE 6 - MODÈLES «CAISSE»**

(2 modèles sont fournis)

Ces modèles sont fournis à titre indicatif et constituent des exemples non contraignants que les bénéficiaires peuvent adapter en fonction de leurs besoins.