**Gestion de la planification/prévision des flux de trésorerie**

# Planification de la trésorerie

1. La planification de la trésorerie a pour but d’aider les Directeurs des finances et de la trésorerie à gérer leurs liquidités obligatoires. En principe, le PNUD doit effectuer des paiements à son personnel, à ses fournisseurs, aux fins de ses projets, aux gouvernements (partenaires nationaux, NIM) et aux agences (agence chargée de l’exécution ou de la mise en œuvre). En établissant des prévisions du montant (combien) de la devise et de la chronologie (quand le paiement est requis), l’organisation peut s’acquitter de ses obligations financières en temps opportun et les fonds inutilisés, gérés par la Trésorerie du PNUD, peuvent être placés et produire des intérêts.

1. Les Bureaux de pays doivent respecter le contrôle des devises locales et les réglementations en matière de change en vigueur sur le territoire . Dans la mesure du possible, toutes les dépenses locales d’un Bureau de pays doivent être payées en devise locale non convertible lorsque celle-ci est acceptée et disponible sur les comptes bancaires du PNUD. La devise locale convertible doit être utilisée uniquement après utilisation intégrale de la devise non convertible.

1. La devise locale doit être utilisée pour régler les factures et remplir toutes les obligations en matière de paie vis-à-vis des fournisseurs locaux, sauf si l’économie locale est « dollarisée » officiellement (p. ex., à El Salvador, en Équateur) ou officieusement (p. ex., au Liberia). La même règle s’applique à l’utilisation de l’euro.

1. Lors de la passation des marchés internationaux, les fournisseurs locaux peuvent soumettre des tarifs en dollars, mais l’obligation doit être réglée dans la devise locale selon le taux de change opérationnel des Nations Unies. Si un fournisseur local n’accepte pas la devise non convertible, la raison doit être documentée.

1. Les comptes locaux en dollars peuvent être utilisés au titre des paiements suivants :
   1. Lorsqu’il existe une forte demande d’indemnité journalière de subsistance en dollars applicable aux voyageurs internationaux et aux frais de déplacement connexes, qui ne peut être satisfaite par d’autres moyens.
   2. En raison de circonstances spéciales (p. ex., réapprovisionnement des comptes en devise locale lorsque les autres modes de réapprovisionnement ne sont pas efficaces ou entraînent d’importants retards).
2. L’utilisation de devises fortes (p. ex., dollar et euro) aux fins de paiements des fournisseurs et/ou des fonctionnaires doit être limitée aux types de transactions suivantes :
   1. Paiements transfrontaliers à destination de fournisseurs étrangers.
   2. Paiements à destination de fournisseurs locaux, lorsque celui-ci a manifesté le besoin de payer son fournisseur en devises fortes et lorsqu’aucune entorse n’est faite aux réglementations sur le contrôle des changes en vigueur sur le territoire et aux réglementations sur les changes à cet effet.
   3. Fonctionnaire recruté sur le plan international, choisissant de percevoir leurs traitements en devise forte.
   4. Achat de devises locales en vue du réapprovisionnement des comptes bancaires en  
      devise locale.
3. Pour les exceptions aux directives énoncées ci-dessus, en particulier lorsque les Bureaux de pays opèrent dans des conditions économiques locales très instables et dans un secteur bancaire restrictif et/ou sous-développé, ou lorsque les lois locales sont en incompatibilité avec les directives du PNUD, veuillez contacter le service de la Trésorerie pour obtenir de l’aide.

1. Les Bureaux de pays utiliseront leurs Comptes à solde zéro en dollars EU ou en Euros pour les paiements en devises fortes. Les Bureaux de pays peuvent effectuer des paiements à partir des comptes bancaires en devises fortes du Siège lorsque les paiements sont exigés sous forme de devises fortes dans lesquels le Bureau de pays n’a pas de compte bancaire.

# Acceptation du règlement en devise locale

1. Les Bureaux de pays peuvent accepter jusqu’à concurrence de 50 000 dollars par mois en devise locale sans autorisation préalable de la Trésorerie, à condition que la réception de la devise locale ne crée ou n’accentue pas une accumulation de soldes bancaires en devises non convertibles ou convertibles. En vertu de cette règle générale, la devise locale peut être acceptée si elle provient des personnes ou des organismes ci-après
2. Donateurs
3. Agences des Nations Unies
4. Fonctionnaires recrutés sur le plan international, quittant les Bureaux de pays pour une autre mission ou pour prendre leur retraite. La devise acceptée doit être celle du lieu d’affectation à partir duquel le membre du personnel quitte l’organisation.

1. Les recettes en devise locale suivantes sont exemptées de cette règle générale et peuvent être acceptées sans l’approbation préalable de la Trésorerie.
2. Contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux du PNUD (GLOC)
3. Recettes en devise locale acceptées en fonction des autorisations permanentes accordées au préalable par la Trésorerie, en vue de l’acceptation des devises locales pour le versement des contributions au titre de la participation aux coûts.
4. Contributions versées par les gouvernements au titre des ressources de base du PNUD.
5. Malgré la règle générale énoncée ci-dessus, les recettes en devise locale suivantes nécessitent une autorisation préalable de la Trésorerie.
6. Les recettes provenant de la vente des bons de l’UNESCO. (préautorisation annuelle)

1. Voici quelques critères utilisés aux fins de l’évaluation des demandes formulées par les Bureaux de pays et par l’UNESCO (dans le cadre du programme des bons de l’UNESCO), en vue de l’acceptation de la devise locale.
2. La stabilité de la devise.
3. La possibilité d’utiliser la devise dans un délai raisonnable (de préférence le même mois où les fonds sont acceptés.
4. La probabilité de recevoir des devises locales supplémentaires de la part des sources susmentionnées.
5.  Convertibilité des devises locales en dollars américains.
6. Lorsque des recettes autorisées dépassent largement la capacité des Bureaux de pays à utiliser rapidement leurs fonds, le bureau sera appelé à convertir l’excédent de devises locales en dollars américains et à transférer ces fonds sur le compte des contributions du Siege.

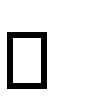
1. Des autorisations permanentes peuvent être délivrées à certains Bureaux de pays sur la base de l’examen par la Trésorerie des données relatives aux recettes en devise locale, dans le cadre de son examen normal de gestion de la trésorerie ou à la demande des Bureaux de pays. Les critères suivants doivent être considérés avant la prise de décision évaluant la capacité des Bureaux de pays à gérer d’importants montants de recettes en devise locale et des montants au titre d’autorisations permanentes.
2. La convertibilité de la devise locale.
3. La stabilité de l’environnement politique et économique du pays.
4. La fréquence des demandes émises par le Bureau de pays, en vue de l’acceptation des devises locales au titre de la participation aux coûts.
5. Le ratio entre les recettes mensuelles en devise locale et les décaissements en devise locale (le critère optimal est de 80 %).
6. Les compétences des Bureaux de pays en matière de gestion de trésorerie, telles que déterminées par les examens antérieurs sur la gestion de la trésorerie et les examens trimestriels sur les soldes bancaires des Bureaux de pays.

# Ventes des bons de l’UNESCO

15. Les Bureaux de pays qui ont été autorisés par la Trésorerie à accepter les recettes en devise locale générées par la vente des bons de l’UNESCO seront informés de leurs plafonds annuels acceptables. Il s’agit d’une fonction d’appui administratif fournie à l’UNESCO qui doit, en tout état de cause, donner son approbation explicite à l’acheteur du coupon. La tarification selon le système de la liste universelle des prix (Universal Price List,UPL) prévue pour le « processus de paiement » devrait être appliquée à chaque transaction, le produit de la vente étant porté au crédit du compte provisoire de service (SCA) de l’UNESCO. Si votre bureau n’a pas reçu d’autorisation écrite provenant de la Trésorerie pour l’année en cours, vous ne pouvez pas traiter une transaction. Afin d’obtenir des informations supplémentaires sur le Programme des bons de l’UNESCO, veuillez contacter l'équipe de gestion de la trésorerie au siège

# Prévision des flux de trésorerie

1. Une prévision des flux de trésorerie est une projection à court terme sur les mouvements de trésorerie et de leurs répercussions sur la situation de trésorerie d’une organisation. Selon la taille de l’organisation et l’objectif de l’entreprise, la période couverte par la prévision peut être quotidienne (aussi appelé situation de trésorerie quotidienne), mensuelle, trimestrielle et annuelle, sur une base continue. La Trésorerie du PNUD utilise le système Daily Cash Positioning (la situation de trésorerie quotidienne) pour effectuer ses opérations quotidiennes de gestion de trésorerie et utilise également l’analyse annuelle des flux de trésorerie sur l’exercice de 12 mois pour l’établissement de rapports.

1. Toutes les parties dont les actions ont des répercussions sur les flux de trésorerie jouent un rôle dans la prévision des flux de trésorerie, car elles sont la source d’origine de l’entrée des données/informations. Par exemple :
2. Contributions – bailleurs de fonds, gouvernement, directeurs de programme
3. Facturation à l’acte – agences, ONG et autres clients
4. Autres recettes – recettes à déterminer par chaque unité ou bureau
5. Décaissements au titre de l’exécution à l’échelle nationale (NIM), l’exécution directe (DIM) et l’exécution par les agences – Fonctionnaires de programme, fonctionnaires appartenant à des agences et autres Décaissements au titre des frais de fonctionnement de bureau – Fonctionnaires des finances
6. Masse salariale – Ressources humaines/Finances
7. Autres – à déterminer par chaque unité ou bureau

# Fréquence de prévision des flux de trésorerie

18. Selon la période de prévision, il serait souhaitable d’effectuer les prévisions de flux de trésorerie sur une période de prévision continue et de les mettre à jour en fonction de la disponibilité de nouvelles informations. Pour les Bureaux de pays, il est recommandé de commencer par des prévisions de trésorerie hebdomadaires couvrant une période continue de quatre semaines et de poursuivre avec des prévisions mensuelles couvrant une période continue de trois mois. Les Bureaux de pays peuvent également préparer une analyse annuelle des flux de trésorerie pour l’exercice de 12 mois.