

23-24 novembre 2023

En référence au point 9.1 b)iii) de
l'ordre du jour

Point à l'ordre du jour : Politique provisoire de gestion de la trésorerie

Résumé

Etant donné que l'IPPF reçoit des fonds de la part de ses donateurs en devises étrangères et qu'elle effectue elle-même des paiements en plusieurs devises, y compris des devises exotiques, la prudence dicte que la Fédération élabore, et actualise régulièrement, une politique de gestion de trésorerie afin de donner des orientations quant à la façon de minimiser les risques, et plus particulièrement le risque de change.

Cette politique accepte qu'il n'y a pas de ressource de trésorerie dédiée au sein de l'IPPF et que tant qu'il n'y a pas de système intégré permettant de prévoir avec précision les flux de trésorerie multidevises, le risque de change de l'IPPF est difficile à évaluer. Il est donc recommandé de ne maintenir que des pratiques de trésorerie simples, bien que des changements aient été apportés pour atténuer davantage le risque avec des contrats à terme en place pour les fonds de base non restreints et certains fonds restreints pour 2024.

Un consultant externe, spécialiste de la gestion de la trésorerie, a procédé à un examen de notre politique de trésorerie et a formulé certaines recommandations qui sont reprises dans le présent document.

Action requise

Il est demandé du C-FAR qu'il **revoit et recommande** à l'approbation du Conseil d'administration la politique actualisée de gestion de trésorerie.

Sommaire

1	Contexte et objet	3
2	Objectifs de la gestion de trésorerie	3
2.1	Optimiser Maximiser les rendements des fonds	3
2.2	Identifier et minimiser les risques	3
3	Comment minimiser le risque	4
3.1	Gestion du risque de contrepartie :	4
3.2	Gestion du risque de liquidité	4
3.3	Gestion du risque de change	5
3.4	Gestion du risque opérationnel	6
4	Autorités d’approbation	7
5	Révision de la politique	7
6	Contrôles des versions	7
	Annexe A - glossaire	8
	Annexe B – contreparties autorisées (gestion du risque de change)	8

1 Contexte et objet

L'objet de cette politique est de définir l'approche de l'IPPF en matière de gestion de trésorerie au sein du Secrétariat unifié.

Le bureau de l'IPPF à Londres sert de canal de redistribution des revenus de l'IPPF perçus de par le monde. Tous les revenus de base non restreints et la **grande majorité** **plupart** des revenus restreints sont perçus à Londres et les versements aux AM et aux autres bureaux du Secrétariat sont effectués à partir de Londres à la demande des bureaux du Secrétariat. La devise fonctionnelle de l'IPPF est le dollar américain, mais la Fédération reçoit des revenus et effectue des paiements dans de nombreuses devises différentes. Elle a des comptes bancaires britanniques en USD, GBP, EUR, AUD, CHF, NOK, DKK, SEK et CAD.

Seuls 10% des fonds de base non restreints en provenance des donateurs sont reçus dans la monnaie fonctionnelle de la Fédération, le US\$. Les 90% restants sont versés dans diverses devises étrangères – notamment EUR, AUD, DKK, NOK, NZD, SEK et CAD. Alors que les paiements à partir du bureau de Londres sont effectués dans une variété de devises (par exemple, les salaires des bureaux de Londres en GBP, les frais de bureau du Réseau européen en EUR), la **majorité** **plupart** des subventions aux associations membres sont versés en US\$ et, lorsque les projets restreints sont pris en compte, environ 40% dans des devises exotiques (principalement en Afrique).

Afin de mieux contrôler la position de change de l'IPPF, cette politique vise à **maximiser optimiser** les rendements des fonds inactifs et à identifier et minimiser le risque de change. Avec cet objectif à l'esprit, cette politique a été élaborée selon les principes suivants :

- l'argent liquide doit être traité comme un actif devant être **maximisé optimisé** pour la réalisation des buts et objectifs caritatifs de l'IPPF
- aucun risque inutile mettant en péril les fonds de l'IPPF ne doit être pris
- seules de simples « **meilleures** » pratiques de trésorerie seront suivies
- les pratiques de gestion de trésorerie s'appuient sur des stratégies de placements telles qu'énoncées et modifiées de temps à autre dans la politique d'investissement
- les décisions de gestion de trésorerie sont autant que possible centralisées.

2 Objectifs de la gestion de trésorerie

Ainsi qu'il a été mentionné, les deux grands objectifs de la politique de gestion de trésorerie sont les suivants :

2.1 **Optimiser Maximiser** les rendements des fonds

La politique de gestion de trésorerie vise à obtenir un retour maximal sur les fonds excédentaires tout en **atténuant les risques et en** opérant strictement dans le cadre de la politique d'investissement de l'IPPF.

2.2 Identifier et minimiser les risques

L'IPPF fera tout en son pouvoir pour identifier et minimiser ses risques tout en gérant sa trésorerie dans les domaines suivants :

2.1.1 Risque de contrepartie : Le risque de cessation de paiements d'une institution financière (définie ici comme une banque, **des émetteurs d'obligations-une société de crédit foncier** ou un gestionnaire de portefeuille) qui détient des fonds de l'IPPF.

2.1.2 Risque de liquidité : Le risque pour l'IPPF d'être à cours de liquidité pour faire face à ses obligations quand elles arrivent à échéance.

2.1.3 Risque de change : Le risque lié aux fluctuations des taux de change et à l'impact sur les flux de trésorerie résultant des actifs et passifs détenus en devise non fonctionnelle.

2.1.4 Risque opérationnel : Le risque que les tâches comptables ne soient pas correctement isolées (c'est ainsi par exemple que la démarcation entre les tâches doit être claire afin d'empêcher qu'une seule personne puisse contrôler des ressources substantielles ou avoir un accès non autorisé à des informations sur les comptes). Ajoutons au risque opérationnel comprend également les risques que des livres exacts ne soient pas tenus, que les comptes de caisse ne soient pas régulièrement rapprochés, ou que les activités conçues pour gérer les risques de trésorerie ne soient pas correctement supervisées. Ajoutons enfin les risques de mauvaise gestion des espèces, par exemple le détournement des liquidités.

3 Comment minimiser le risque

3.1 Gestion du risque de contrepartie :

Selon le type d'institution ou d'instrument dans laquelle/lequel l'IPPF investit ses fonds, la Fédération pourrait être exposée au risque de contrepartie. Dans la mesure du possible, pour minimiser ce risque, l'IPPF :

- investit ses fonds uniquement dans les institutions qui maintiennent et respectent des politiques d'investissement éthique en conformité avec celles prévues dans la politique d'investissement de l'IPPF. Lors de l'évaluation des principes éthiques, l'IPPF fait :
 - des recherches sur l'internet sur les principes éthiques de l'institution, par exemple sur les sites suivants : www.business-humanrights.org. et www.ethicalconsumer.org
 - procède à un examen des politiques et critères d'investissements spécifiques adoptés par l'institution.
- n'investit pas tous ses fonds dans une seule institution financière / un seul instrument financier.
- s'assure que ses dépôts/placements en obligations/papiers commerciaux ont une cote de crédit élevée (A- ou plus) accordée par au moins deux agences de notation (S&P, Moody's ou Fitch par exemple) conformément à la politique d'investissement de l'IPPF.
- ouvre des comptes bancaires auprès d'institutions financières / banques qui satisfont aux critères ci-dessus.

Le paragraphe suivant a été largement réécrit. Veuillez comparer avec la version anglaise pour prendre connaissance de l'étendue des modifications. (ndt)

3.2 Gestion du risque de liquidité

L'IPPF gère les liquidités au sein du Secrétariat, y compris le bureau de Londres, afin de veiller à ce que les paiements soient effectués à temps dans le respect de ses obligations contractuelles et ses devoirs. Elle gère les liquidités afin d'optimiser le rendement des excédents de liquidités, d'assurer le paiement en temps voulu aux Associations membres, à ses partenaires, à ses fournisseurs et ses bureaux, tout en évitant le risque :

- de défaut des paiements à court terme
- de défaillance dans le règlement des contrats de couverture
- d'encourir des frais élevés, en raison du retrait précipité des fonds investis.

L'IPPF envisagera et analysera différentes options afin de:

- mettre en place un système de gestion de trésorerie prêt à l'emploi
- externaliser la fonction ou recruter un trésorier et un gestionnaire d'investissement afin d'optimiser et d'automatiser davantage ses paiements, sa gestion de trésorerie et ses prévisions de flux de trésorerie. ~~†~~

L'IPPF s'efforcera également de produire des rapports trimestriels consolidés sur les positions de trésorerie, y compris les positions par type de devise et par source de financement (c'est-à-

dire non restreintes / affectées /restreintes. In order to mitigate this risk, IPPF will undertake the following actions:~~strengthen its cash flow forecasting system. ensure preparation of a quarterly consolidated cashflow forecast, as far as possible, disaggregated by type of currency and source of funding (unrestricted / designated / restricted).~~

Le 1er § ci-dessous n'a pas été touché.

3.3 Gestion du risque de change

La gestion du risque de change vise à protéger l'IPPF contre les variations défavorables des taux de change à moyen et long terme. Elle comprend : (i) l'identification des risques de change auxquels l'IPPF est exposée, (ii) l'évaluation et le suivi de l'impact potentiel des risques de change sur la capacité de l'organisation à respecter son budget d'exploitation annuel et (iii) le reporting sur le risque de change.

Stratégies d'atténuation : Afin d'atténuer les risques de change l'IPPF assure :

- la meilleure exécution de la couverture du risque de change, l'IPPF compare les prix entre différentes contreparties approuvées par le Directeur, Finances et Technologie. Une liste des courtiers en devises et des banques utilisés pour la couverture du risque de change figure à l'annexe B. La liste des contreparties pour la couverture du risque de change sera revue régulièrement
- selon l'avis du C-FAR, l'IPPF met en place une ligne de crédit auprès du courtier / cabinet de gestion de changes ayant remporté l'appel d'offres. Les contreparties autorisées aujourd'hui sont listées à l'annexe A
- implique le/la/les administrateur-riche-s désigné-e-s dans l'opérationnalisation du compte de change avec le cambiste choisi.
- fixe les taux budgétaires des années suivantes sur la base de l'avis du courtier/ banque/ cambiste.
- couvrir ses risques de change en identifiant les devises / subventions, en souscrivant des contrats de couverture pour une période maximale de 18 mois, lorsque la Directrice des relations avec les donateurs et de la levée de fonds ou le/la responsable du projet est certain-e des revenus.
- interdit strictement toute opération spéculative sur le marché des devises.
- **Lorsque cela est nécessaire**, tient à jour le Conseil d'administration et/ou le C-FAR sur :
 - les résultats des mouvements de change et des contrats de couverture
 - les derniers développements et tendances en matière de gestion des changes.
- fait un reporting régulier (trimestriel) à la direction sous forme d'un rapport de gestion de trésorerie et de **gestion des investissements** incluant :
 - les contrats à termes **en cours** avec leur position à la valeur du marché
 - une vue d'ensemble des gains / pertes de change réalisés et non réalisés.
 - les transactions au comptant **et à terme** exécutées lors du dernier trimestre.

Stratégies relatives aux encaissements de subventions : Ci-dessous les principales stratégies qui pourraient être adoptées pour couvrir les risques de change sur les

entrées/encaissements des subventions :

- **La couverture naturelle**, c'est-à-dire la compensation des entrées et des sorties dans une devise particulière afin de minimiser l'exposition nette au change, sera toujours la voie privilégiée.
- L'utilisation de **produits dérivés de change 1** pour réduire (compenser) la position de change de l'IPPF ne se fera que s'il existe un niveau confortable de certitude quant au moment et au montant des risques de change. L'IPPF peut utiliser les produits dérivés de change suivants afin de gérer le risque de change :
 - **FX Spot (opération de change au comptant)** transaction pour acheter une devise et vendre une autre devise pour une « livraison immédiate » (c'est-à-dire jour+2)

- **FX Forward (opération de change à terme)** : accord entre deux parties pour échanger un montant spécifique de devises à un taux de change spécifié (taux à terme) à une date spécifiée dans le futur.

Avant de s'engager dans des transactions au comptant ou à terme, des cotations doivent être obtenues aussi vite que possible auprès d'au moins deux contreparties autorisées, suite à quoi l'IPPF exécute l'opération avec la contrepartie la plus compétitive.

L'exception à cette règle est le cas où une transaction au comptant est requise pour un paiement dans une devise exotique dans laquelle négocie une seule des contreparties autorisées de l'IPPF.

Toutes les opérations de change au comptant et à terme doivent être préalablement approuvées par le **Contrôleur financier Directeur, gestion financière**, ou par le Directeur, Finance & technologie, après examen des devis reçus **et en conformité avec les limites de délégation de pouvoirs**. Les contrats à terme sont principalement conclus sur les revenus non restreints des donateurs de l'année suivante afin de créer une certitude quant aux taux de change utilisés dans le budget **et restreints lorsque cela est possible**.

Stratégies de paiements en devises étrangères : Afin de limiter les transactions bancaires et les coûts de change, les paiements (et les recouvrements) convertis par la banque (opérations automatisées) seront évités car ces transactions sont coûteuses. L'IPPF propose les options suivantes pour effectuer des paiements en devises :

- Effectuer le paiement via un prestataire de services de paiement en devises spécialisé dans l'exécution de paiements en devises exotiques / illiquides / à spread élevé et mis en place par l'IPPF.
- Acheter la devise directement via une opération au comptant (traiter avec une contrepartie autorisée) et effectuer ensuite le paiement. Ce processus nécessite normalement un compte bancaire dans la devise de paiement et n'est donc approprié que pour les devises dans lesquelles les montants et / ou la fréquence des paiements sont élevés et où aucune couverture naturelle n'est possible.

3.4 Gestion du risque opérationnel

L'IPPF veille à ce que toutes ses activités de gestion de trésorerie soient conformes aux exigences statutaires et réglementaires. L'IPPF veille également à mettre en place des mesures et contrôles adéquats pour se prémunir contre tout risque opérationnel lié à sa fonction de gestion de trésorerie. Les étapes que l'IPPF suit pour gérer le risque opérationnel sont les suivantes :

- Solliciter, en fonction des besoins, des conseils externes auprès d'auditeurs et/ou de conseillers fiscaux ou juridiques.
- Veiller à ce que toute la documentation relative à la gestion de trésorerie – y compris le détail des relations avec les contreparties, les approbations de paiement et les contrats – soit conservée pour prouver la conformité à cette politique et aux réglementations statutaires.
- Veiller à ce que des contrôles adéquats soient mis en place lors de la publication des bons de réquisitions, des bons de commande et des factures sur le **PGL (~~progiciel de gestion intégrée/système d'entreprise~~) les systèmes Oracle/Netsuite** de l'IPPF, à savoir : Y seront inclus :
 - Contrôle rigoureux de la position de trésorerie par subvention/projet/source de financement. Tout découvert sera approuvé selon les niveaux d'autorité définis dans le document de délégation de pouvoirs.
 - Un dispositif de « freins et contrepoids » est en place pour veiller à ce que le

principe de la double approbation soit opérationnel dans le système/le PGI.

- Maintien des comptes bancaires à Londres dans plusieurs devises, pour permettre une flexibilité en matière de gestion des devises.
- Tous les comptes bancaires **du Secrétariat** sont rapprochés chaque mois et tous les éléments de non-rapprochement sont examinés et compensés dans un délai de trois mois par **l'unité des services partagés et approuvés par le/la responsable du pôle.**
- ~~Tous les bureaux du Secrétariat communiquent des relevés et des rapprochements bancaires tous les trois mois au bureau de Londres afin de garantir la visibilité des fonds étrangers.~~
- Veiller à ce que tous les bureaux du Secrétariat détiennent une trésorerie suffisante qui devrait généralement couvrir les besoins nets de trésorerie du trimestre suivant.

4 Autorités d'approbation

Compte tenu de la nature hautement spécialisée de ces transactions, seuls les membres de l'équipe suivants peuvent conclure des transactions sur des produits dérivés de change dans la limite de leurs pouvoirs tels qu'ils sont définis et approuvés dans le document de délégation de pouvoirs :

- Directeur Finance & Technologie
- ~~Contrôleur financier~~ **Directeur, Gestion financière**
- ~~Manager, Performance financière~~
- Comptables chargés des subventions auprès des associations membres (transactions en devises au comptant pour les paiements exotiques seulement)

Toute transaction proposée en dehors du mandat et des autorisations de la présente politique de gestion de trésorerie nécessite l'approbation préalable du Comité des finances, d'audit et des risques (C-FAR).

5 Révision de la politique

Cette politique es revue tous les deux ans **ou à la demande du C-FAR.**

6 Contrôles des versions

Version	Date effective	Date d'examen	Responsable	Date approuvée
Version 1	Début juin 2021 (sous réserve de l'approbation du Conseil d'administration de l'IPPF)	26 mars 2021 (par le Comité des finances, d'audit et des risques)	Directeur - Finance et technologie	Début juin 2021
<u>Version 2</u>	<u>11 décembre 2023</u> (sous réserve de l'approbation du C-FAR)	<u>1717 novembre 2023</u> (par le Comité des Finances, d'audit et des risques)	<u>Directeur - Finance et technologie</u>	<u>novembre 2023</u>

Annexe A - glossaire

Terme	Définition
Devises exotiques	Terme de change pour une devise peu négociée. Une devise exotique est une devise qui est traitée de façon relativement marginale sur le marché des changes. La liquidité de ces devises exotiques est assez faible mais leur volatilité est très forte.
Cours au comptant	Cours du change auquel peut s'effectuer l'échange immédiat de deux devises.
Contrat à termes	Contrat conclu entre une entité et un établissement financier, portant sur l'échange (achat ou vente) d'une quantité donnée d'une monnaie contre une autre monnaie à une date ultérieure donnée et à un cours stipulé d'avance.
Couverture naturelle	Couverture qui résulte naturellement des activités normales d'une entité. Il s'agit d'équilibrer les achats et les ventes réalisés dans la même devise. Par exemple, les revenus reçus dans une devise étrangère et utilisés pour payer les engagements dans la même devise constituent une couverture naturelle.
Trading spéculatif (spéculation financière)	Le trading spéculatif inclut n'importe quelles transactions dérivées (i) pour lesquelles il n'y a pas d'exposition sous-jacente, (ii) qui potentiellement augmentent le risque de change au lieu de le réduire et / ou (iii) qui sont conclues dans le but de générer des profits.

Annexe B – contreparties autorisées (gestion du risque de change)

[Global ReachCorpay](#)

[Cambridge FX](#)

StoneX (devises exotiques)

Barclays bank ([BARX](#))