

Volume 4



Gérer l'argent

Manuel de l'animateur urbain

Programme de microréalisations en milieu urbain à Brazzaville (PMRU)



Coopération Union européenne - République du Congo

Manuel de l'animateur urbain

Gérer l'argent

Volume 4

Mai 2006

Ce dossier a été réalisé dans le cadre des activités du programme de microréalisations en milieu urbain (PMRU), programme de coopération entre l'Union européenne et la République du Congo (7ème et 9ème FED) qui s'est déroulé à Brazzaville, de 2002 à 2006.

Rédaction : Émilie Barrau (Gret), avec les apports documentaires et la participation active de l'équipe du PMRU : Olga Soundoulou, Mylla Manté et Bernard Gay, ainsi qu'avec la participation de Rufin Mbouala et Ernest Ntadissi, et celle des animateurs des ONG d'ingénierie sociale qui ont assuré l'animation des projets de quartiers du PMRU : AAISC, ACIR, ADECOR, CADC, FJEC, FPGR, MDA, ONVD.

Relecture : Virginie Rachmuhl et Philippe Lavigne Delville (Gret), relecture sur la forme : Bernard Mackiza et Irène Bankoussou

Dessins : Brigès Biakou

Maquette : Patrick Carta

Réalisation technique : Présence économique

Manuel de l'animateur urbain

Le manuel de l'animateur urbain a été réalisé à partir de l'expérience du programme de microréalisations en milieu urbain à Brazzaville, au Congo (PMRU, 2002-2006), en collaboration avec ses équipes de mise en œuvre : Gret, PMRU et huit ONG d'ingénierie sociale.

Il est composé de quatre volumes :

- Maîtriser les techniques de base de l'animation
- Accompagner la réalisation d'un projet
- Améliorer le fonctionnement des associations
- Gérer l'argent

Volume 4

Gérer l'argent

Assurer la pérennité d'une association est un défi difficile à relever. Une des conditions de cette pérennité est la bonne gestion financière de l'association. Cette brochure apporte des méthodes et des outils pour une gestion financière saine, grâce à la mise en place d'une comptabilité simple et le respect de certaines règles de base.

Grâce à ces éléments, l'animateur pourra former et accompagner les groupes qu'il suit à élaborer et à mettre en œuvre un système de gestion adapté. Son accompagnement visera, notamment, à expliquer et transmettre les principes qui fondent la gestion financière d'une association et à mettre à la disposition des groupes des outils comptables de base.

Enfin, deux fiches traitent des méthodes et des outils pour réaliser une collecte d'argent. En effet, l'animateur peut se trouver en situation d'accompagner un groupe dans une démarche de collecte. Il devra alors lui apporter des méthodes et des outils spécifiques.

Contacts :

*Ordonnateur national du FED,
Ministère du Plan, Rond-point du CCF,
Brazzaville, Congo,
tél : (242) 672 51 86,
www.dpue-cg.org, courriel : info@dpue-cg.org*

*Délégation de l'Union européenne au Congo,
Avenue Maréchal Lyautey, BP 2129, Brazzaville,
tél : (242) 81 31 34, 547 80 26/27, 521 74 02,
fax : 669 99 29. courriel : delegation-rep-of-Congo@cec.eu.int*

*Groupe de recherche et d'échanges technologiques,
213 rue La Fayette, 75010, Paris
tél : (33 ou 0) 1 40 05 61 61,
www.gret.org*

Table des matières

| | |
|---|----|
| 1 - LES PRINCIPES DE BONNE GESTION | 7 |
| 2 - ÉLABORER UN BUDGET | 11 |
| 3 - LES OUTILS COMPTABLES | 15 |
| 4 - LE CIRCUIT DE L' ARGENT | 21 |
| 5 - LE CONTRÔLE DE L' ARGENT | 23 |
| 6 - RENDRE COMPTE DE LA GESTION | 27 |
| 7 - ORGANISER LA COLLECTE | 31 |
| 8 - LES OUTILS SPÉCIFIQUES DE LA COLLECTE | 39 |

Les principes de bonne gestion



Principes d'une bonne gestion : transparence, sécurité, rigueur et prudence

Une des conditions de la durabilité d'une association est une bonne gestion financière qui implique une comptabilité simple et rigoureuse et le respect de règles de base qui correspondent aux principes suivants : transparence, sécurité, rigueur et prudence.

Pourquoi la transparence ?

Les fonds d'une association sont la propriété collective des membres. Toute personne ayant contribué à la constitution de ces fonds doit donc être tenue informée de la manière dont ces fonds sont gérés et doit pouvoir avoir accès aux documents comptables sur demande.

Pourquoi la sécurité ?

L'expérience montre que les détournements d'argent sont fréquents. Il faut donc mettre en place des garde-fous pour éviter ces dérives : un système de contrôle et un système de double signature par exemple pour avoir accès au compte en banque.

L'argent de l'association n'est pas l'argent d'une ou de quelques personnes qui peuvent le "manger" comme bon leur semble, mais celui de tous les membres, qui décident collectivement de son utilisation

Quelques règles de sécurité

Primo, ouvrir un compte en banque au nom de l'association et y déposer les fonds. La caisse ne doit jamais contenir beaucoup d'argent. Le compte en banque fonctionnera avec au moins deux signatures. L'un des signataires ne doit pas être un parent de l'autre ni son supérieur hiérarchique (par exemple le directeur de l'école et son gestionnaire). Pour créer des réserves, ouvrir un second compte en banque qui fonctionne obligatoirement avec trois signatures.

Secundo, tenir des cahiers simples et compréhensibles : cahier de caisse, cahier de banque, chacun comportant une colonne solde. Ainsi, le solde de caisse apparaît en permanence. Lorsque ces cahiers n'existent pas, le contrôle devient très difficile.

Tertio, éviter les relations familiales : la famille c'est une chose, l'association en est une autre.

Quatro, mettre en place un système de contrôle : le commissaire aux comptes fait des visites régulières. Il remplit à chaque visite une fiche. Il présente son compte rendu à chaque assemblée générale.

Pourquoi la rigueur ?

La gestion financière nécessite la définition de règles financières. La rigueur consiste à appliquer ces règles systématiquement et sans aucune exception. Ce n'est qu'en respectant rigoureusement les règles définies en commun et en tenant correctement les documents comptables que l'on peut s'assurer d'une gestion sûre et transparente des fonds de l'association. Cette rigueur facilite également la compréhension de la situation financière de l'association par l'ensemble des membres. Elle permet de passer la main à d'autres gestionnaires sans difficultés et sans perte d'information. Des comptes bien tenus peuvent être facilement transférés.

Pourquoi la prudence ?

Lorsque l'on gère des fonds collectifs, on ne peut se permettre de prendre des risques. Il faut gérer ces fonds en "bon père de famille".

Quel rôle pour l'animateur ?

Expliquer les grands principes

L'animateur a un rôle de formateur des associations qu'il appuie, notamment sur les grands principes de la gestion financière. Les principes de transparence, sécurité, rigueur et prudence sont des notions simples facilement compréhensibles par tous. Ces principes doivent permettre d'assurer une gestion saine et pérenne de l'association. De plus, la compréhension par tous de ces principes permet de développer une culture associative commune. Une telle formation doit également susciter une prise de conscience par les membres de leur responsabilité lorsqu'ils s'engagent à œuvrer collectivement au sein d'une association.

Appuyer le groupe pour l'application concrète des principes

Il ne suffit pas d'expliquer les grands principes, il faut veiller à leur application tout au long du suivi. Pour cela, il faut amener les membres d'une association à s'interroger sur ce que signifie concrètement les notions de transparence, de sécurité, de prudence et de rigueur et de réfléchir collectivement sur les activités et les pratiques que cela implique. L'animateur doit apporter des éléments concrets de réponse à la question : comment appliquer les principes de gestion ? Il peut notamment le faire sous

forme de propositions de méthodes, d'outils comptables et de procédures ...

Comment appliquer les principes de gestion ? Quelques méthodes

Comment appliquer le principe de transparence

- Pas d'opération sans trace. Tous les mouvements d'argent doivent être enregistrés par écrit : les opérations en espèces sur un cahier de caisse, les opérations bancaires sur un cahier de banque. Ainsi, chaque opération doit être justifiée par un document prévu à cet effet.
- Toute opération financière doit impliquer au moins deux personnes.
- Le trésorier doit rendre compte de la situation financière de l'association à l'ensemble des membres, au moins une fois par an lors de l'assemblée générale. Il doit également présenter la situation financière au moins une fois par mois au bureau pour faire le point.
- Les documents comptables doivent être accessibles à tout membre qui désire les consulter.
- La situation financière de l'association doit pouvoir être rendue publique.

La transparence, une question de crédibilité

La gestion financière des associations est souvent caractérisée par une grande opacité propice aux utilisations abusives et personnelles de l'argent et aux détournements. Pourtant, une gestion transparente est un atout qui crédibilise le fonctionnement associatif auprès des membres. En cas d'opacité, et même s'il n'y a pas d'irrégularité avérée, les rumeurs décrédibiliseront rapidement l'association et le bureau. Le risque est alors la démotivation des membres et la démobilisation générale. Il ne faut pas espérer collecter des cotisations volontaires, si l'association n'est pas en mesure de prouver sa totale transparence !

L'animateur devra donc insister sur ce principe stratégique de survie de l'association.

Comment appliquer le principe de sécurité

- La gestion financière doit impliquer plusieurs personnes : un ordonnateur qui ordonne la dépense et un exécutant qui l'exécute ;
- Le compte bancaire d'une association a plusieurs cosignataires (trois par exemple) et les retraits doivent être effectués par au moins deux des cosignataires.

Attention, ne pas garder l'argent en caisse !

On voit souvent des associations qui tardent à ouvrir un compte dédié à l'argent de l'association. L'argent est gardé par le trésorier ou par le président, ou bien il est déposé sur le compte personnel d'un des membres. L'animateur doit insister pour faire ouvrir un compte spécifique de l'association, rapidement après sa création. C'est un préalable nécessaire pour sécuriser l'argent !

- Les dépenses sont le fruit d'une décision collective. L'assemblée générale vote chaque année le budget de l'association et définit chaque rubrique de dépense. Le bureau programme ensuite les différentes dépenses de l'association.
- L'argent collecté est immédiatement détenu dans un endroit séparé de l'argent personnel du trésorier, dans une petite caisse fermée à clef avec deux cadenas (les deux clefs sont détenues par des personnes différentes). Le trésorier qui détient l'argent de l'association ne doit pas le garder trop longtemps chez lui ; il le dépose dans les meilleurs délais en banque. Le problème se pose souvent de la distance entre la maison du trésorier et la banque : aller régulièrement à la banque coûte cher. Si c'est le cas, il faut prévoir une boîte fermée où stocker l'argent de l'association qui soit bien séparée de l'argent personnel du trésorier.
- Un contrôleur réalise régulièrement le contrôle de la gestion des fonds et en rend compte chaque année dans son rapport en assemblée générale.

Comment appliquer les principes de rigueur

- Les règles définies par l'assemblée générale et le bureau sont appliquées avec fermeté et systématisme.
- Un règlement financier qui détermine le circuit financier doit être élaboré et appliqué rigoureusement. Le non respect des règles établies peut entraîner des sanctions en fonction de ce qui a été décidé dans les statuts.
- Les documents comptables sont correctement remplis et tenus à jour.
- Chaque opération a un justificatif. Les justificatifs doivent être classés par date ou par catégorie, pour pouvoir être facilement retrouvés. Ils correspondent à des numéros d'écriture dans les cahiers de compte.

Paroles d'animateur

"Quand je suis revenu, le tiroir avait une clef."

Le projet de la salle commune de l'arrondissement était un projet compliqué. Le maire s'y était fortement impliqué, ce qui lui avait donné un caractère très politique et l'avait placé au centre d'enjeux de pouvoirs. Le projet était porté par le maire lui-même et par un comité composé de représentants de la société civile, constitué avec l'appui de l'animateur et non sans difficultés dans ce quartier fortement politisé. Il a donc fallu être vigilant et stratégique quant au moment de mettre en place le bureau de l'association qui devait assurer la gestion de la salle. Ce bureau fut constitué de représentants de la mairie, des associations et des structures religieuses de l'arrondissement, le maire en assurant la présidence. Le choix des procédures comptables et du circuit de l'argent prit une tournure très politique sous couvert de choix techniques. Comment assurer la transparence alors que le maire voulait tout contrôler ? Je me sentais un peu dépassé. J'ai proposé au comité des outils comptables spécifiquement adaptés à la gestion de la salle : enregistrement de l'activité, enregistrement des locations, etc. Pour faire passer ces propositions, j'ai souvent utilisé la (fausse) naïveté. Ainsi, lorsque je soupçonnais des membres du bureau de vouloir s'en mettre plein les poches, je faisais semblant de croire en leurs explications et indiquais simplement les procédures permettant d'assurer la sécurité et la transparence.

Un jour, lors d'une réunion de vérification avec le contrôleur du solde du cahier de caisse, le trésorier et le président se sont mis à fouiller dans leurs poches en se demandant s'ils n'avaient pas de monnaie pour remplumer la caisse. Loin de crier au scandale, je me suis contenté de conseiller, pour éviter de tels problèmes de monnaie, de mettre l'argent dans une enveloppe et de la ranger dans un tiroir fermé à clef. Les membres du bureau ont prétexté que le tiroir du bureau n'avait pas de clef et qu'il était donc plus sûr de garder l'argent de la caisse sur eux. Toutefois, quand je suis revenu la fois suivante, le tiroir avait une clef et l'argent était soigneusement rangé dans une enveloppe !

Pas de "justificatif" oral !

On entend souvent des membres d'association affirmer en toute bonne foi qu'ils ont justifié une dépense par oral, en annonçant qu'ils allaient, puis qu'ils avaient fait la dépense. L'échange oral ne suffit pas. Il faut toujours apporter des justificatifs écrits de toutes les dépenses de l'association. S'il n'y a pas de facture, il faut faire signer une décharge, puis un reçu.

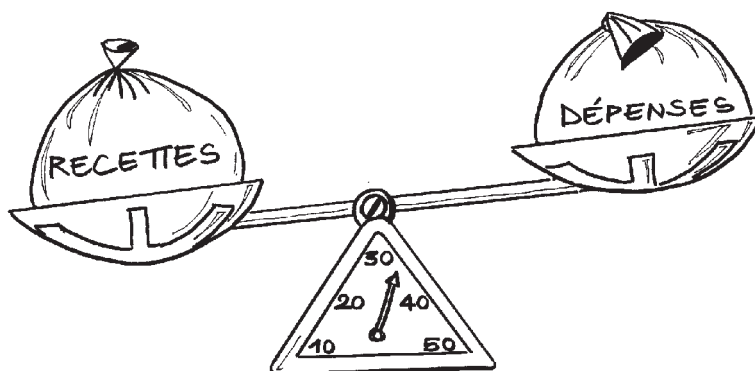
- La caisse est comptée régulièrement et doit concorder avec le solde indiqué sur le cahier de caisse.
- Toute dépense sans aucune exception est validée par un responsable désigné pour cette fonction, souvent le président. Sa signature est la marque de son engagement personnel.

Comment appliquer les principes de prudence

- Lors de l'élaboration du budget de l'association, il ne faut pas surestimer les ressources de l'association.
- L'assemblée générale détermine le montant maximum de chaque rubrique de dépenses annuelles.
- On crée un fonds de réserve pour d'éventuelles dépenses imprévues.
- On ne fait pas de prêts (avec ou sans intérêt) avec l'argent de l'association. Plusieurs associations se sont trouvées ruinées ainsi.
- On réalise des investissements prudents avec l'argent de l'association en lien avec l'objet de l'association et décidés en assemblée générale



Elaborer un budget



Qu'est-ce qu'un budget prévisionnel ?

Le budget prévisionnel est un tableau présentant par rubriques, l'ensemble des recettes et des dépenses prévues pour une période donnée, pour l'année à venir par exemple. Toute association, pour assurer sa continuité, doit être capable d'évaluer les moyens nécessaires à son activité.

Ce document prévoit, sur la base d'informations réalistes, quelles seront les ressources financières ainsi que les différentes dépenses que l'association engagera durant une période donnée. Ces données doivent être réalistes et élaborées à partir des activités

Principe fondamental du budget prévisionnel : les recettes équilibrent les dépenses.

de l'année précédente s'il s'agit d'une association déjà existante. Le budget est élaboré par le trésorier et le président (ou le secrétaire général). Chaque année, le bureau exécutif doit présenter à l'assemblée générale ordinaire le budget prévisionnel de l'année à venir. L'assemblée générale adopte d'abord par vote les comptes de l'année écoulée, puis elle vote le budget de l'année à venir. Le vote du budget est précédé d'un débat. Au travers des arbitrages à faire entre différentes dépenses, les membres s'expriment ainsi sur l'objet et sur les priorités de l'association.

Exemple d'un budget prévisionnel

| Budget de l'année 2006 | | | |
|--|-------------------|--------------|-------------------|
| | Budget prévu 2005 | Réalise 2005 | Budget prévu 2006 |
| Recettes | | | |
| cotisations des membres, subventions location de matériel, de salle ventes (prestations, produits) etc. | | | |
| Total recettes | | | |
| Dépenses | | | |
| loyer eau et électricité entretien et réparation frais de téléphone frais de transport etc. | | | |
| Total dépenses | | | |
| Bénéfice (ou perte) | | | |

Paroles d'animateur

**"Au début,
les prévisions étaient toutes fausses."**

Les membres du comité de gestion sont partis du constat suivant : on ne peut pas élaborer un budget si on ne connaît pas la réalité. Les comptes prévisionnels, c'est compliqué et cela ne permet pas d'avoir des prévisions réalistes. C'est de l'utopie. Il a donc fallu attendre le début du forage, voir comment cela fonctionne, pour élaborer un budget. C'est au bout d'un moment seulement que l'on a pu élaborer un mode de gestion et un budget qui tiennent. Au début, les prévisions étaient toutes fausses. On n'avait pas prévu que les ventes d'eau seraient quasiment nulles après les jours de pluie : en saison des pluies, c'est quasiment le chômage technique ! On n'avait pas pensé non plus combien il fallait payer les fontainiers et sur quels critères pour qu'ils soient motivés à bien travailler. On n'avait pas non plus envisagé d'indemniser les superviseurs. Finalement, après une période de rodage, il a été décidé que les fontainiers seraient payés 15 % des recettes et qu'un défraiement de 5 % indemniserait les membres du comité de gestion.

Aujourd'hui, on pratique un compte d'exploitation prévisionnel mais uniquement sur le court terme : un mois, pas plus. On n'a donc pas de grande visibilité. Cela viendra. On apprend petit à petit et on a besoin de formation. La prévision budgétaire est compliquée. On croit toujours que nos rêves vont se réaliser, que grâce à Dieu, on va vendre, vendre et vendre... En fait c'est plus compliqué, il y a tant de choses à prendre en compte !

Quelles sont les recettes d'une association ?

Les recettes de l'association peuvent provenir :

- de cotisations des membres,
- de collectes auprès des bénéficiaires d'un projet ou auprès des habitants de la zone d'intervention,
- de recettes liées aux activités de l'association ; cela peut être la vente de produits comme de médicaments ou de moustiquaires, la location d'une salle, ou bien encore de brouettes ; il peut également s'agir de contrats de prestations de service fournies par l'association ;
- de subventions de bailleurs ou d'autres organismes (ministères par exemple),
- d'emprunts,
- de dons et legs.

Soyez réalistes dans l'élaboration de votre budget ! Attention à ne pas surestimer les recettes !

Il faut être modeste et prudent dans les prévisions. Il y a peu de chances que vous gagniez au loto et que vos recettes soient multipliées par 100 en un an ! Par exemple, il est très difficile de réunir l'ensemble des cotisations lors d'une collecte d'argent. Il faut toujours prendre en compte et évaluer le nombre de non cotisants.

Évaluer les recettes par rapport à la vente de produits ou de services est encore plus délicat. Par exemple, à moins d'une étude de marché approfondie, il est très difficile de prévoir les recettes de la vente de l'eau dans un quartier durant toute une année : cela dépend des pluies, des tarifs des autres points de vente, des rumeurs sur la qualité de l'eau ... Il faut donc élaborer un budget prévisionnel à minima, en ne pariant pas par exemple sur des ventes maximales tout au long de l'année.

Concernant les subventions, ne compter dans le budget que les subventions pour lesquelles des négociations sont déjà engagées et sont en bonne voie. Ne pas prévoir de recettes de la part d'hypothétiques bailleurs auprès desquels aucune demande n'a encore été déposée.

Quelles sont les dépenses d'une association ?

Les dépenses à prévoir comprennent :

- l'ensemble des dépenses d'investissement de l'association, c'est-à-dire l'ensemble des dépenses effectuées par l'association en vue d'acquérir, de construire, de développer, de mettre en valeur ou d'améliorer un bien ou une activité,

- les dépenses de fonctionnement. Comptez les frais de personnel, les salaires des employés, l'achat de produits consommables –qu'il faut renouveler régulièrement–, les frais de déplacement, de papeterie, etc.
- le remboursement des emprunts,
- les provisions pour renouvellement,
- les imprévus : prévoyez toujours une ligne "imprévus" (5 à 10 % du total des dépenses).

Bien évaluer les dépenses de fonctionnement

Il faut séparer les dépenses de fonctionnement en frais fixes (qui sont indépendants de l'activité) et en frais proportionnels liés aux activités.

Les frais fixes (un loyer par exemple) doivent être payés tous les mois, même si l'association n'a aucune rentrée d'argent ni aucune activité durant ce mois. Les frais proportionnels (par exemple, la location d'une sono pour l'organisation d'un concert) ne seront payés que si l'activité se réalise (ainsi, la vente des billets d'un concert couvrira le prix de location de la sono).

Les frais proportionnels sont toujours plus facilement couverts que les frais fixes. C'est pourquoi, il faut toujours chercher à réduire sévèrement les frais fixes et favoriser les frais proportionnels. Surtout dans une petite association, il faudra indexer au maximum les dépenses aux recettes. Par exemple, on peut décider de rémunérer des fontainiers proportionnellement aux ventes d'eau dans un projet de borne fontaine. Cela permet de limiter les pertes de l'association à la saison des pluies, lorsque les fontaines sont moins rentables.

Qu'est-ce que les provisions pour renouvellement ?

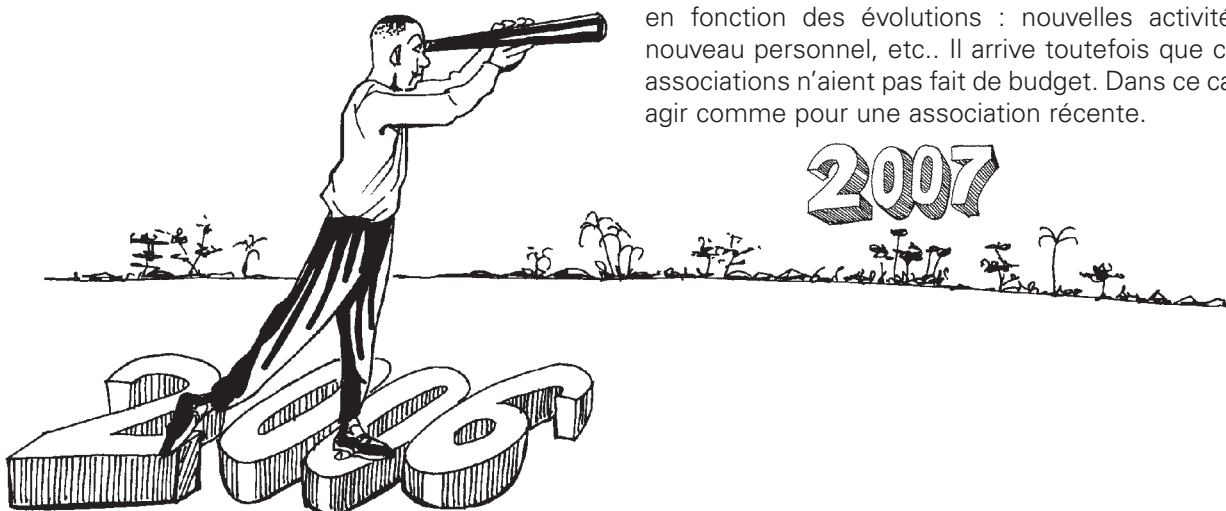
Pour les associations suffisamment grosses, les prévisions doivent inclure des provisions pour renouvellement. Il faut calculer combien mettre d'argent de côté chaque année pour pouvoir renouveler le matériel lorsqu'il sera défectueux. Ce calcul se fait sur la base de la durée de vie estimée du matériel ou de sa période de garantie. Par exemple, si un ordinateur a une durée de vie de cinq ans environ, il faut diviser son prix par cinq : la somme obtenue représentera l'argent à mettre de côté tous les ans pour avoir les moyens de le remplacer au bout de cinq ans.

Quel rôle pour l'animateur ?

Les associations au Congo font rarement de budgets prévisionnels. Souvent elles ne savent pas comment faire, surtout quand il s'agit d'associations récentes qui n'ont pas le recul nécessaire (par exemple une année d'existence) pour élaborer les prévisions à partir du budget de l'année précédente.

Quand l'animateur appuie une association récente, il devra l'accompagner dans un travail d'anticipation. Il insistera sur l'importance du réalisme des prévisions pour construire un budget prévisionnel. Quelles seront les dépenses ? Quelles seront les recettes ? Il peut être utile d'organiser des échanges et des rencontres avec des associations plus anciennes et plus expérimentées qui œuvrent dans le même domaine afin de faciliter l'élaboration du budget prévisionnel.

Pour les associations anciennes, le plus simple est de se baser sur les recettes et dépenses de l'année précédente, puis d'élaborer et d'adapter le budget en fonction des évolutions : nouvelles activités, nouveau personnel, etc.. Il arrive toutefois que ces associations n'aient pas fait de budget. Dans ce cas, agir comme pour une association récente.



Les outils comptables

La comptabilité est la technique qui décrit, par des chiffres, les activités de l'association. Elle permet de faire l'analyse financière de la gestion ainsi que de produire des comptes rendus de l'activité d'une association. La comptabilité constitue la preuve financière des activités réalisées : preuve pour les membres de l'association et pour les éventuels partenaires : bailleurs, clients, fournisseurs.

Plusieurs outils de base sont indispensables pour réaliser correctement la comptabilité d'une association. Inutile, cependant, de multiplier les documents écrits et les cahiers : limitez-vous au nécessaire. Plus les outils seront facilement utilisables et compréhensibles, plus la gestion sera facile et claire pour tous.



Attention, il faut inscrire toutes les opérations financières réalisées avec l'argent de l'association, même les petites dépenses et même si l'argent ne sort de la caisse que durant une heure.

Les documents comptables : le cahier de caisse et le cahier de banque

Les documents comptables sont des cahiers dans lesquels sont enregistrées les opérations financières du comité au jour le jour. Il existe plusieurs types de documents comptables.

Attention ! Les documents comptables n'appartiennent pas au trésorier

Les documents comptables ne sont pas des documents personnels du trésorier. Ils appartiennent à l'association et doivent être disponibles, sur demande et par tous les membres. Trop souvent, les trésoriers sont réticents à montrer leurs cahiers, même s'ils n'ont rien à se reprocher.

Le cahier de caisse

Le cahier de caisse est toujours détenu par le trésorier. Il permet au trésorier d'enregistrer tous les mouvements d'argent liquide : les entrées et les sorties de la caisse. Le cahier de caisse rend fidèlement compte de la situation réelle de la caisse,

c'est-à-dire qu'à tout moment, le solde indiqué sur le cahier de caisse est égal à l'argent réellement présent dans la caisse.

Les entrées d'argent dans la caisse sont les différentes recettes de l'association et les retraits en banque. Les sorties d'argent de la caisse sont constituées des dépenses de l'association et des dépôts en banque. Le cahier de caisse doit indiquer :

- la date de l'opération,
- le numéro d'enregistrement de la pièce justificative, le numéro attribué par le trésorier lorsqu'il la classe ; ce numéro est chronologique (1, 2, 3, 4 ...) ; le trésorier doit écrire le numéro sur la pièce, puis il la classe chronologiquement dans un classeur acheté à cet effet ;
- le libellé de l'opération, c'est-à-dire son objet. Le libellé doit être suffisamment explicite et aussi précis que possible, pour que l'on comprenne tout de suite à sa lecture, la nature de l'opération. Il faut éviter les libellés du type "paiement", "dépense", "déplacement", sans plus de précisions. Il faut écrire par exemple : "achat d'une bouteille de gaz de 20 kilos" ou "frais de taxi A/R pour séminaire PNUD" ;
- la colonne "entrée" où l'on indique le montant de

- l'opération si c'est une entrée de caisse (recette pour la caisse),
- la colonne "sortie" où l'on indique le montant de l'opération si c'est une sortie de caisse (dépense ou paiement),
 - le solde où l'on indique le montant qui doit être détenu en caisse suite à la dernière opération.

Attention : il faut utiliser une ligne par opération. On ne peut pas enregistrer sur la même ligne une entrée et une sortie, ni plusieurs entrées ou plusieurs sorties.

Quand faut-il changer de page dans un cahier de caisse ?

En principe et selon les projets, il faut changer de page du cahier de caisse tous les mois, c'est-à-dire à chaque fois que l'on fait le point sur la situation financière. A la fin du mois, on fait la dernière écriture du mois, puis on barre le reste de la page et l'on recommence une nouvelle page du cahier de caisse. Le solde du mois précédent est immédiatement reporté au mois suivant.

On change également de page chaque fois que l'on arrive en bas d'une page au cours du mois. La première ligne d'une nouvelle page sert uniquement à inscrire le solde. On n'inscrit ni recettes, ni dépenses sur cette première ligne mais seulement le solde.

Modèle de cahier de caisse

| Date | N° enregistrement | Libellé | Entrée | Sortie | Solde |
|------------------------------|-------------------|---------|--------|--------|-------|
| Report de la page précédente | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Total | | | | | |
| Solde à reporter | | | | | |

Le livret d'épargne

Ce document, délivré par la banque au moment de l'ouverture du compte enregistre toutes les opérations bancaires. Il peut être détenu par le président ou par le trésorier. Le trésorier doit l'apporter à la banque chaque fois qu'il fait une opération et c'est la banque qui le remplit.

Le cahier de banque

Le cahier de banque permet au trésorier d'enregistrer tous les mouvements bancaires (retraits, dépôts, virements, frais bancaires, ...). Il se présente sous la même forme que le cahier de caisse. Il contient les mêmes informations que le livret d'épargne, mais il précise le "libellé", c'est-à-dire l'objet, le motif de l'opération.

Modèle de cahier de banque

| Date | N° enregistrement | Libellé | Entrée | Sortie | Solde |
|------------------------------|-------------------|---------|--------|--------|-------|
| Report de la page précédente | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Total | | | | | |
| Solde à reporter | | | | | |

Les documents justifiant les opérations

Les justificatifs servent à laisser une preuve, une trace écrite de toutes les opérations financières de l'association. Cette justification manque souvent de rigueur dans les associations congolaises. Les justificatifs sont souvent absents, non conformes et généralement ni classés ni numérotés. Le principe de base est de justifier chaque dépense par un document : un reçu, une facture ou une décharge.

Les reçus bancaires

Chaque dépôt ou retrait d'argent en banque donne lieu à la remise d'un reçu bancaire qui constitue la pièce justificative de l'opération. On lui attribue un numéro d'enregistrement que l'on reporte dans le cahier de caisse et dans le cahier de banque dans la colonne "n° d'enregistrement". Ce reçu bancaire est ensuite classé avec les autres justificatifs.

Les relevés bancaires

Le relevé bancaire est un document édité par la banque. Il fait la liste de toutes les opérations bancaires (entrées et sorties) pour une période donnée. Il fait état du solde disponible sur le compte bancaire.

Les reçus

Dès qu'une personne verse de l'argent, elle doit détenir un reçu attestant qu'elle a bien versé l'argent. Ce reçu doit indiquer la date, le montant versé en chiffres et en lettres, le motif du versement et la signature de celui qui a reçu l'argent (et éventuellement la signature de celui qui a donné l'argent). Normalement, il faut utiliser des carbones sous tous les reçus. L'association détient un carnet de reçus pour enregistrer les versements qu'elle reçoit et ceux qu'elle fait.

RECU N° :

RECU de M. : _____

La somme de : _____

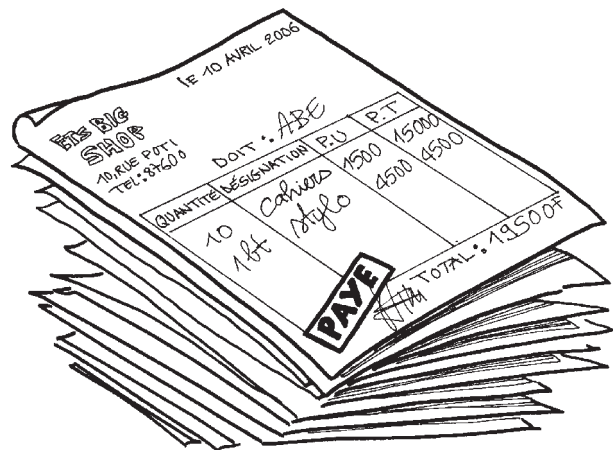
Pour : _____

A : _____ le : _____ Nom et prénom : _____ Signature _____

Les factures

Chaque achat effectué par l'association doit être justifié par une facture. La facture doit contenir les informations suivantes : date, numéro de la facture, nom et adresse du fournisseur, montant de l'achat, motif de l'achat, nom de l'acheteur, mention "PAYÉ", cachet du fournisseur.

Les factures doivent être rangées parmi les pièces justificatives. Un numéro d'enregistrement leur est attribué par le trésorier dans un ordre chronologique. Ce numéro est reporté dans le cahier de caisse dans la colonne "n° d'enregistrement".



Les décharges

Dès que le trésorier donne de l'argent à quelqu'un pour effectuer une dépense il fait signer une décharge à cette personne afin de se décharger de sa responsabilité. Il conserve la décharge avec la caisse. Une fois la dépense effectuée, la personne

fournit au trésorier la pièce justificative (facture ou reçu) et restitue le solde de l'argent. Cette pièce justificative remplace la décharge qui n'est qu'une pièce temporaire. La décharge doit être déchirée et jetée une fois que la pièce définitive est arrivée et que les écritures sont régularisées.

DECHARGE

Je soussigné (e) : _____

Fonction : _____

Reconnais avoir reçu de Mr, Mme : _____

La somme de (en lettres et en chiffres) : _____

Motif : _____

En foi de quoi, la présente décharge est établie pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Brazzaville, le _____

Signature

Paroles d'animateur

"Le commissaire aux comptes pensait qu'il ne servait à rien".

J'étais chargé de l'appui au comité mixte de gestion (CMCG) d'une école primaire réunissant les parents d'élèves et l'administration. Ils menaient une collecte pour réaliser un projet de réhabilitation de l'école. Ce jour-là, je souhaitais avoir des éclaircissements sur des rumeurs qui couraient à propos de détournements d'argent dans leur collecte. Je rencontrai donc le commissaire aux comptes qui s'excusa de ne rien savoir mais, expliqua-t-il, "je m'implique moins dans le CMCG depuis que je ne suis plus que commissaire aux comptes. Avant, j'étais le secrétaire exécutif mais j'ai été "déclassé" au rang de commissaire aux comptes. Je ne suis donc au courant de rien". Il ne lui était pas venu à l'esprit que sa fonction de commissaire aux comptes l'obligeait à s'informer de la collecte en cours. Il n'avait pas compris que cette fonction est importante et stratégique pour le bon fonctionnement de l'association. J'ai souvent retrouvé ce raisonnement chez les personnes chargées du contrôle. Ce monsieur n'avait aucune idée de ce en quoi sa mission consistait et il pensait qu'au fond il ne servait à rien.

Les fiches de paiement des employés

Si l'association mène des activités qui la conduisent à employer du personnel, il est nécessaire d'élaborer une fiche de paiement des employés donnant des informations sur l'employé, sur sa fonction, sur le nombre de jours, d'heures travaillées, sur la manière dont est calculée sa rémunération, etc. S'il s'agit de salariés déclarés, ces fiches seront alors des fiches de paye normalisées (des carnets de fiches de paye existent dans le commerce) sur lesquelles figurent le montant des cotisations versées aux organismes sociaux.

Quel rôle pour l'animateur ?

Mettre à disposition des modèles d'outils comptables

L'animateur doit mettre à la disposition des membres du groupe qu'il encadre des outils adaptés et des modèles de documents comptables si l'association ne les possède pas. On ne demande pas à un trésorier d'inventer le format d'un cahier de caisse, mais de savoir bien l'utiliser ! Ces modèles sont standards. Savoir les utiliser sera donc utile pour n'importe quelle association.

Assurer des formations

L'animateur a pour rôle de former les associations à l'utilisation correcte des outils comptables. Il doit organiser

des sessions de formation, éventuellement en faisant intervenir des personnes ressources compétentes, sur l'utilisation des outils comptables destinés aux personnes qui devront les utiliser et les contrôler. L'utilisation d'un cahier de caisse ou de banque est simple, à condition que l'on ait bien expliqué le sens des termes (qu'est-ce qu'un libellé ? qu'est-ce qu'un solde ?) et la logique du document. La formation sous forme d'exercice pratique est très adaptée à ce type d'apprentissage.

Une réalité souvent loin de la pratique

Les anomalies des pratiques associatives en matière de comptabilité sont souvent nombreuses. Rares sont les associations qui tiennent une comptabilité rigoureuse et complète. Il manque souvent les documents essentiels que sont le cahier de caisse et le cahier de banque. Lorsque ces documents existent, le solde des opérations n'est souvent pas calculé, il est donc très difficile de connaître le montant de ce que l'on doit avoir en caisse ou en banque. Une erreur souvent commise dans la tenue du cahier de caisse est la non prise en compte des dépôts et retraits bancaires comme sortie et entrée de caisse. Ces opérations sont souvent perçues comme ne devant pas être prises en compte, car interne à l'association. Or elles modifient les montants présents dans la caisse ! De plus la justification des opérations est rare voir inexistante. Quand les opérations sont justifiées, on constate des manques de rigueur. Souvent, les justificatifs ne sont ni classés, ni numérotés. Il est également très rare que le point de caisse, c'est-à-dire, le comptage de ce qu'il y a dans la caisse soit fait périodiquement par le trésorier.

Paroles d'animateur

"Tout le comité l'a félicité."

Suite à la formation qu'il venait de recevoir sur le contrôle des trésoriers, un membre d'un comité de collecte que j'accompagnais a pris l'initiative de contrôler son trésorier. Malgré quelques manquements dans le remplissage d'un cahier, manquements qui ont été rapidement corrigés, la tenue des documents se révéla globalement bonne. Le trésorier fut très satisfait de cette conclusion qui montrait à tous que sa gestion était irréprochable. Tout le comité l'a félicité et lui a fait alors pleinement confiance. Cela a remotivé tous les membres pour se mobiliser collectivement.

Faire un accompagnement dans l'utilisation des outils

L'animateur devra, sans pour autant se substituer au contrôleur, veiller à la bonne utilisation des outils comptables. Pour cela, il ne suffit pas de jeter un coup d'œil rapide sur des cahiers plus ou moins lisibles. Il faut se pencher sur les écritures et vérifier leur concordance entre le cahier de banque et le cahier de caisse, ainsi qu'entre le cahier de caisse et l'argent présent dans la caisse. En cas d'anomalies, l'animateur doit impérativement prendre le temps de poser des questions, de chercher à comprendre et surtout de faire comprendre aux membres quel est le problème ou le dysfonctionnement identifié. L'animateur n'est pas dans une démarche de contrôle ni d'accusation mais doit être dans une démarche d'apprentissage pratique.

Rectifier la mauvaise utilisation des documents comptables demande du temps, surtout si de mau-

Paroles d'animateur

**"Les chefs de zone s'étaient déclarés
"trésoriers intermédiaires". "**

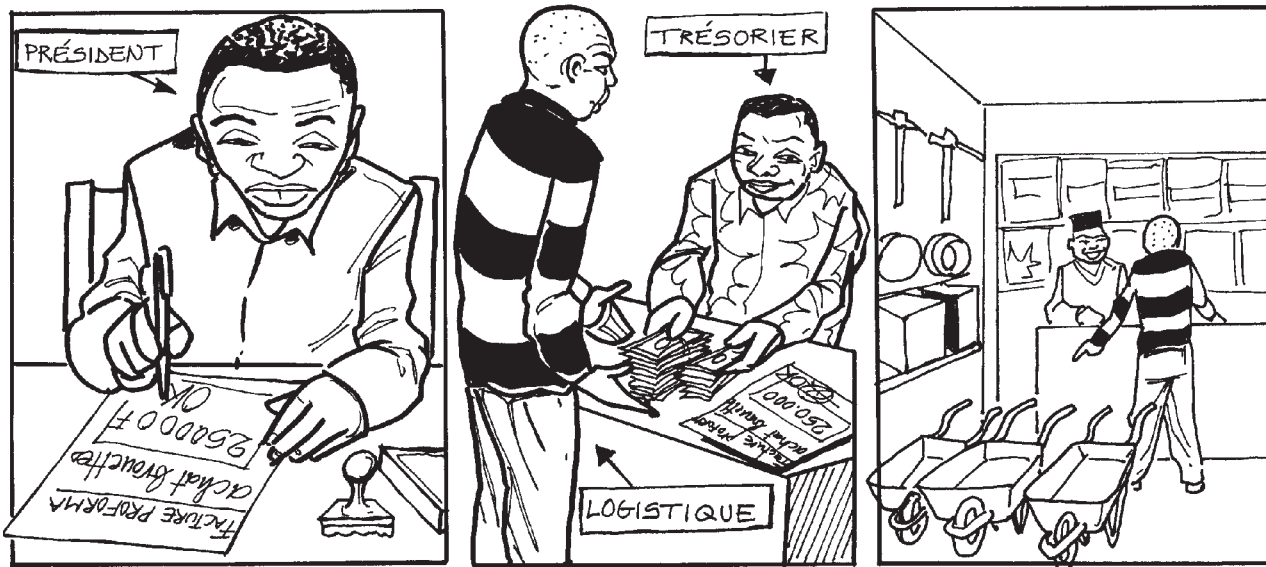
Dans un quartier, pour réaliser la collecte, une commission de contrôle avait été créée patronnée par le commissaire du comité de quartier (structure administrative dépendant de la mairie). Pendant quatre mois, aucune réunion ni contrôle des comptes n'ont été organisés. Le chef de quartier est alors intervenu pour redynamiser cette collecte et a mobilisé la commission de contrôle pour le respect de sa mission. En faisant son contrôle, la commission a constaté des écarts importants. Le président de la commission a donc convoqué les collecteurs. Au cours des entretiens, ceux-ci ont avoué que de l'argent restait toujours au niveau des chefs de zone qui s'étaient déclarés "trésoriers intermédiaires". Ces responsables de zone étaient coupables, les collecteurs l'étaient également pour n'avoir rien dit et d'avoir cédé à leurs pressions. Les collecteurs ont finalement été sanctionnés : ils ont dû rembourser avec leur indemnité l'argent disparu. On a également décidé de ne plus impliquer les chefs de zone. Il ne faut pas que l'argent passe dans trop de mains avant d'atterrir dans le compte bancaire et puis les chefs de zone ont trop de pouvoir et d'influence pour pouvoir être contrôlés.

vaises pratiques sont ancrées depuis longtemps dans le fonctionnement de l'association. Il faut prévoir des réunions spécifiques de travail à cet effet, et ne pas traiter cela comme des questions secondaires de l'accompagnement d'une association.

Quelques erreurs pratiques fréquentes

Ne pas confondre décharge, facture ou reçu : la facture est délivrée par le fournisseur dans le cadre d'un achat ; le reçu est fourni par le trésorier pour attester que quelqu'un a versé de l'argent ; enfin, la décharge est un document temporaire en attente de la facture ou du reçu correspondant à l'opération. Évitez de surcharger les documents comptables : ils doivent être lisibles facilement. Les ratures peuvent supposer une volonté de tricher. Ne pas produire de reçus en blanc, c'est-à-dire sans connaître le libellé ou le montant.

Le circuit de l'argent



Les grands principes du circuit de l'argent

Quelques grands principes fondent le circuit de l'argent :

- Toute opération financière implique plusieurs personnes, deux personnes au minimum. Il s'agira généralement du président qui ordonne l'opération selon les règles définies par le bureau et le trésorier qui l'exécute. Jamais une seule personne ne doit être seule au courant des mouvements financiers (entrée ou sortie).
- Toute opération financière –absolument toute !– est enregistrée dans le cahier de caisse qui permet de connaître en permanence le montant de l'argent restant en caisse.
- Toute opération financière est justifiée par un document.

Comment enregistrer les opérations comptables

Enregistrer une recette en banque

Un virement est fait sur le compte de l'association ou un chèque est donné au président. Le chèque est déposé à la banque.

Un message difficile à faire passer !

Au Congo, le nombre de personnes impliquées dans la gestion des fonds est souvent trop restreint (une seule personne parfois). De plus, les traces écrites de cette gestion sont insuffisantes pour assurer la sécurité des fonds. L'animateur a donc un rôle important à jouer pour faire passer le message d'avoir toujours au moins deux personnes au courant des mouvements financiers et de laisser des traces écrites de toutes les opérations.

En terme de comptabilité, cela signifie :

- une écriture de recette est passée dans le cahier de banque ;
- l'avis de la banque sert de pièce justificative ; il est à classer.

Enregistrer une recette de caisse

Un donateur donne de l'argent au trésorier. Le trésorier remet un reçu au donateur.

En terme de comptabilité, cela signifie :

- une écriture de recette est passée dans le cahier de caisse ;
- une copie du reçu remis au donateur sert de pièce justificative à classer.

Enregistrer un versement de la caisse vers la banque

Le trésorier qui a beaucoup d'argent en caisse en verse une partie à la banque. La banque lui remet un reçu ou inscrit l'opération dans le livret d'épargne.

En terme de comptabilité, cela signifie :

- une écriture de sortie est passée dans le cahier de caisse ;
- une écriture d'entrée est passée dans le cahier de banque ;
- le reçu de la banque sert de justificatif pour chacune des deux écritures.

Enregistrer un paiement direct fait par le trésorier

On doit acheter du matériel ou payer un prestataire. La facture du fournisseur est visée pour accord par le président. Cet accord peut être réservé à certaines dépenses élevées ou non habituelles ; toutefois, l'absence de visa du président ne devra pas empêcher que deux personnes soient impliquées dans l'achat. Ensuite, au vu de la facture visée par le président, le trésorier paye le fournisseur.

En terme de comptabilité, cela signifie :

- une écriture de sortie est passée dans le cahier de caisse ;
- la facture visée par le président sert de pièce justificative. Elle est numérotée et classée dans le classeur des pièces justificatives.

Enregistrer un paiement indirect

Le responsable du matériel de l'association doit faire un achat. Cette dépense a déjà reçu l'accord écrit du président (par un visa sur la facture pro forma). Le trésorier lui remet une somme d'argent en avance. Le responsable du matériel signe alors une décharge. Après avoir fait son achat, il rapporte au trésorier le solde de l'argent ainsi que la facture. Le trésorier lui rend (ou déchire) la décharge en échange de la facture et de la monnaie.

En terme de comptabilité, cela signifie :

- une écriture de sortie est passée dans le cahier de caisse ;
- la facture visée par le président sert de pièce justificative. Elle est numérotée et classée dans le classeur des pièces justificatives.

Quel rôle pour l'animateur ?

L'animateur doit, au début, aider le bureau de l'association à définir ses procédures et ses outils. Les procédures indiquent le rôle de chacun, les autorisations, les pièces à utiliser, etc.. Ainsi chacun sait ce qui doit être fait pour chaque type d'opération. Les procédures devront être écrites sous la forme d'un "guide de procédures de l'association".

L'animateur doit proposer les outils modèles et former les membres du bureau à leur utilisation.

Enfin l'animateur doit aider le bureau à appliquer correctement ses procédures. Il doit veiller au bon déroulement et à la transparence. Pour cela, il aide le trésorier à mener régulièrement un certain nombre de vérifications, une fois par semaine ou par mois par exemple. Lors de ces réunions de travail, l'animateur aide le trésorier à :

- *recompter la caisse et vérifier que le montant en caisse correspond bien au solde indiqué dans le cahier de caisse ;*
- *recouper les informations du cahier de caisse et du cahier de banque, pour s'assurer que ce qui a été déposé en banque dans le mois, est bien ce qui est détenu sur le compte, moins des frais bancaires.*
- *faire en fin de mois une synthèse des recettes et des dépenses, ce qui vérifie les soldes de la caisse et de la banque.*

Cet accompagnement doit se faire dans la durée. C'est un appui pratique qui va très au-delà des principes théoriques et de la mise à disposition des outils. En effet, on ne s'improvise pas facilement trésorier ! Cela nécessite une formation théorique et pratique. Il est d'ailleurs préférable que les associations désignent des trésoriers ayant un minimum de compétences techniques (comptabilité, écriture, calcul) qui leur permettront d'assimiler et de mettre en œuvre plus rapidement la formation reçue. Le travail d'appui de l'animateur doit se faire de manière continue et régulière, si l'on veut que les modalités de gestion financière d'une association soient maîtrisées par ses membres. Progressivement, l'animateur espacera l'appui, en laissant l'association assumer seule sa gestion sur des périodes de plus en plus longues, ce qui lui permettra d'évaluer les acquis et les progrès qui restent à faire.

Le contrôle de l'argent

Qu'est-ce que le contrôle ? Pourquoi contrôler ?

Le contrôle financier consiste à vérifier la bonne gestion des fonds de l'association. Il s'exerce à partir des documents comptables et se fait auprès des personnes impliquées dans le circuit financier. Le trésorier est la principale personne contrôlée. Mais elle n'est pas la seule. Par exemple, dans le cadre d'une collecte, les collecteurs sont également contrôlés. Ou encore le président, qui joue un rôle important. Un bon système de contrôle de l'argent est le meilleur moyen pour une association de s'assurer d'une gestion transparente et saine et d'éviter les dérives financières.



Le contrôle est ainsi une fonction indispensable et pourtant peu répandue dans les associations congolaises. Si la fonction peut exister dans les statuts et le règlement intérieur de l'association, elle n'est que très rarement exercée. Cela s'explique par un manque de culture du contrôle. Le contrôle est souvent perçu comme une fonction d'espionnage et de surveillance qui sous-entend le manque de confiance et la suspicion envers celui qui est contrôlé. Cela est d'autant plus vrai lorsque la personne qui doit être contrôlée a une position dominante dans la hiérarchie locale par rapport au contrôleur. Même si la personne à contrôler est influente, elle doit pourtant pouvoir être contrôlée.

La nécessité de contrôle financier dans une association découle de trois principes :

- les fonds n'appartiennent pas au trésorier ou au bureau. Ils appartiennent à l'association ;
- les membres de l'association doivent être certains que l'argent est utilisé conformément aux décisions collectives ;
- les membres du bureau et de la commission de contrôle sont mandatés par l'assemblée générale. De ce fait, ils ont des obligations de compte rendu. Ainsi, ce n'est pas monsieur X qui, soupçonnant de malversation Monsieur Y, demande à le contrôler. C'est le commissaire aux comptes, mandaté par l'assemblée générale, qui prépare le compte rendu financier qu'il devra faire devant elle.

Comment choisir les contrôleurs ?

L'assemblée générale élit, en même temps que le bureau, un (ou plusieurs) commissaires aux comptes. Il s'agit soit d'un homme seul, le commissaire aux comptes, soit, le plus souvent d'une commission appelée commissariat aux comptes. Cette structure de contrôle est choisie parmi les membres de l'association, mais elle est extérieure au bureau. Elle rend compte au bureau, et, surtout, à l'assemblée générale, car c'est elle qui lui a donné mandat.

Il est possible d'être contrôlé (ou audité) par un comptable extérieur à l'association. Cela est nécessaire pour les grosses associations ou ce peut être une demande des bailleurs de fonds lorsqu'ils ont financé de gros projets à l'association. Dans ce cas, cet expert comptable ajoute ses prestations à celles du commissariat aux comptes. Il s'agit d'un travail supplémentaire qui ne remplace pas le contrôle interne.

Paroles d'animateur

"Il refusait catégoriquement de montrer ses cahiers de comptes."

Je m'occupais d'un comité de marché qui a réalisé un projet de latrines. Dans ce comité, deux clans s'opposaient : celui de la trésorière et celui de la secrétaire. Chacun des clans avait fait embaucher un des siens, pour l'entretien et l'accueil des clients des latrines. Un des prestataires, celui du clan de la secrétaire, refusait catégoriquement de montrer ses cahiers de comptes à la trésorière, prétextant qu'il avait été embauché par la secrétaire et non par elle. J'ai organisé une réunion, pour expliquer au groupe que les prestataires sont embauchés par l'association et non par un membre de l'association et que les cahiers doivent être accessibles à tous les membres qui le désirent, selon le principe de transparence. Finalement la situation s'est améliorée.



Le contrôle est un moyen de garantir l'honnêteté et la bonne foi du trésorier et de l'ensemble du bureau. Il permet d'affirmer publiquement que l'argent de l'association est bien géré pour la réalisation des objectifs de l'association. Le trésorier honnête doit être satisfait de ce dispositif de contrôle qui valide sa gestion et fait taire les rumeurs.

Le contrôleur n'est pas un gendarme. Le contrôle ne sert pas seulement à détecter les éventuels détournements d'argent, mais sert à faire progresser les membres dans une gestion plus efficace et plus saine. Le travail de contrôle doit être compris par le commissaire aux comptes et par tous les membres d'une association, dans un esprit d'accompagnement du gestionnaire et d'aide à l'amélioration de la gestion des fonds de l'association. Un bon contrôle doit donc être une source de satisfaction pour la ou les personnes contrôlées.

L'animateur devra insister sur ce rôle d'accompagnement et d'outil de progression, car la fonction de contrôle est souvent mal comprise dans les associations. Il ne devra pas céder aux premières réticences sur l'application du contrôle, mais insister et expliquer la réalité de cette fonction et son importance. Une solution pour "dédramatiser" le contrôle peut être de le présenter (et s'assurer qu'il se fasse) de façon systématique. Ce n'est pas parce qu'on soupçonne un problème qu'on fait un contrôle (ce qui peut soulever des craintes et des réticences) mais c'est une activité normale, périodique et systématique.

Comment faire un bon contrôle

Pour réaliser le contrôle du trésorier, le contrôleur remplit une fiche de contrôle indiquant tous les éléments à vérifier et permettant d'identifier les erreurs, les points faibles à corriger. Une copie de la fiche de contrôle est remise au trésorier pour qu'il connaisse lui aussi les erreurs qu'il a commises et pour qu'il puisse les corriger. Une autre copie est donnée au président.

Le contrôleur rend ensuite compte de son activité à l'ensemble de la commission de contrôle, au bureau, et aux membres de l'association lors de l'assemblée générale annuelle. En cas de constat de problèmes graves, le commissaire aux comptes informe en urgence le président et peut déclencher une réunion du bureau. En cas de conflit avec le président, le commissaire aux comptes doit pouvoir convoquer lui-même une réunion extraordinaire du bureau.

Les questions à se poser

Le contrôleur interroge le trésorier et examine l'ensemble de ses documents. Il vérifie tous les éléments indiqués, et, sur une fiche prévue à cet effet, il écrit pour tout élément correct "OK" dans la case correspondante, et pour tout élément incorrect "NON" et indique ce qui fait défaut.

Durant ces vérifications, le contrôleur ne doit pas se montrer accusateur envers le trésorier. Au contraire, il doit souligner et féliciter le travail bien fait et expliquer comment améliorer les erreurs. Il ne faut pas décourager le trésorier dans la voie de la transparence et de la rigueur !

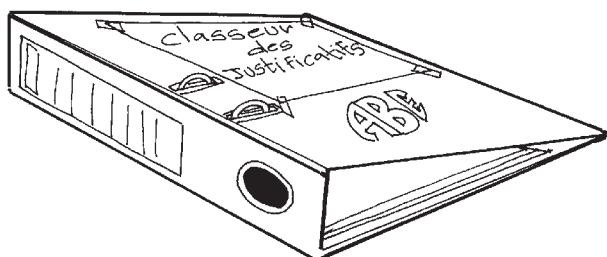
Contrôler les cahiers de caisse et de banque

- Les colonnes sont-elles bien remplies ?
- La date est-elle indiquée ?
- Chaque ligne correspond-elle à une seule opération ?
- Tous les dépôts dans le compte sont-ils inscrits dans la colonne "entrée" ?
- Toutes les sorties d'argent vers la caisse sont-elles comptabilisées dans la colonne "sortie" ?
- Les calculs sont-ils justes ?
- Le solde est-il calculé à chaque ligne ?
- Les recettes et surtout les dépenses sont-elles normales et raisonnables ?

Le contrôleur doit faire preuve de bon sens et de logique. Une dépense de 10 000 FCFA de pain sera étonnante et devra susciter des interrogations chez le contrôleur.

Contrôler la caisse

- Quel est le montant détenu en caisse ?
- Le solde du cahier de caisse correspond-t-il à l'argent réellement présent dans la caisse ? Il faut que le montant inscrit sur le cahier corresponde exactement au montant en caisse.



Compter l'argent en caisse

Il est nécessaire de compter l'argent réellement présent dans la caisse (on appelle cela la "caisse physique"). Compter l'argent de la caisse en indiquant sur une feuille le nombre de chaque type de billets et de pièces détenus. Ce comptage se fait obligatoirement devant le trésorier. C'est ce qu'on appelle le billettage.

Contrôler les justificatifs

- Chaque opération a-t-elle son justificatif qui précise le motif de l'opération ?
- Chaque reçu est-il signé par la personne qui reçoit l'argent ?
- Les justificatifs sont-ils bien rangés et classés chronologiquement ?

Contrôler la concordance des écritures

- Les montants inscrits dans le cahier de banque sont-ils les mêmes que ceux du livret d'épargne ?

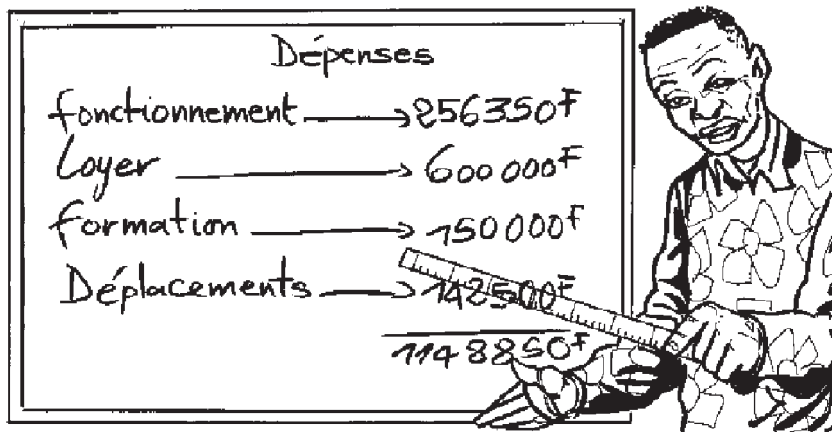
Quel positionnement pour l'animateur en matière de contrôle ?

L'animateur n'est pas contrôleur. Son suivi est d'une durée temporaire, il ne doit donc en aucun cas être en substitution au contrôleur. Au contraire, il doit veiller à ce qu'un ou plusieurs membres de l'association soient désignés comme contrôleurs et qu'ils ne cumulent pas ce rôle avec d'autres fonctions (le contrôleur ne peut pas être président ni trésorier !).

L'animateur expliquera à tous les membres de l'association l'intérêt et le rôle du contrôleur pour dissiper les malentendus et les incompréhensions sur cette fonction. Puis l'animateur accompagnera le contrôleur dans la compréhension de ses fonctions et dans la mise en œuvre. Cet accompagnement sera rapproché dans un premier temps : il faut veiller à ce que le trésorier mette les documents nécessaires à la disposition du contrôleur sans difficulté. Il faut veiller à ce que le contrôleur ait une attitude pédagogique et positive et non pas uniquement critique.

Le contrôle n'étant pas une fonction "naturelle" au Congo, les contrôleurs ne connaissent souvent pas bien leur rôle et attendent sans rien faire. Le rôle de l'animateur est de le leur faire comprendre, et de faire accepter cette fonction de contrôle dans le fonctionnement de l'association.

Rendre compte de la gestion



Pourquoi rendre compte de la gestion ?

Le compte rendu de la gestion permet d'analyser les recettes et les dépenses et donc de gérer l'argent de l'association. Si une dépense se révèle trop importante, on pourra décider de la réduire de telle ou telle manière. Ainsi, sans compte rendu, il n'y a pas de gestion possible.

Rendre compte de la gestion financière à l'ensemble des membres est une obligation des personnes qui en sont responsables, au nom de la transparence et du principe d'intérêt général. L'argent de l'association n'est pas le leur mais celui de l'ensemble des membres et le principe de transparence doit être garanti dans une association.

De la difficulté de faire le point financier

Étant donné que les documents comptables sont souvent mal tenus et incomplets, il est très difficile pour les associations d'analyser leurs recettes et leurs dépenses, de faire un état des lieux de la situation financière et de prévoir quelles seront les recettes et les dépenses pour l'année à venir. Cette analyse n'est quasiment jamais faite par les associations congolaises alors qu'elle est indispensable pour identifier les problèmes financiers et progresser dans la programmation des activités.

Comment rendre compte de la gestion

Faire une situation financière mensuelle

Le rapport d'activités financier est un document qui rend compte tous les mois de la situation financière de l'association. Chaque mois, le trésorier fait le point de l'activité financière de l'association en récapitulant par catégorie les recettes et les dépenses effectuées. La différence entre les recettes et les dépenses donne le bénéfice ou le déficit de l'activité.

Attention ! Le rapport financier doit être disponible et consultable par tous les membres de l'association.

Modèle : Le rapport de l'activité financière

| | Réalisé | Prévu | Ecart |
|---|---------|-------|-------|
| Recettes | | | |
| Cotisations membres Subventions Location de matériel ... | | | |
| Total | | | |
| Dépenses | | | |
| Loyer Frais de transport Remboursement emprunt ... | | | |
| Total | | | |
| SOLDE | | | |

La vérification des écritures

Le trésorier fait également chaque mois un récapitulatif des opérations de la banque et de la caisse. Il récapitule pour chacun les entrées et les sorties effectuées dans le mois.

| Banque | | | |
|------------------------------|--|------------------------|--|
| Entrées | | Sorties | |
| Dépôts Virement - - | | Retrait - - - | |
| Total entrées | | Total sorties | |

| | |
|----------------------------------|--|
| Solde : résultat du mois | |
| Solde à la fin du mois précédent | |
| En banque à la fin du mois | |

| Caisse | | | |
|--|--|--|--|
| Entrées | | Sorties | |
| Cotisations Recettes Retrait de la banque - | | Dépenses Dépôts en banque - - | |
| Total | | Total | |

| | |
|----------------------------------|--|
| Solde : résultat du mois | |
| Solde à la fin du mois précédent | |
| En banque à la fin du mois | |

Rendre compte de la gestion

| Récapitulatif du solde en fin de mois | |
|---------------------------------------|--|
| Solde banque | |
| Solde caisse | |
| Solde total | |

| Récapitulatif du bilan mensuel | |
|---|--|
| Solde précédent | |
| Résultat du mois (bénéfices ou pertes) | |
| Solde en fin de mois | |

Faire un compte d'exploitation

Le compte d'exploitation indique l'ensemble des activités menées par l'association au cours d'une période donnée, en dépense et en recette. Il est généralement présenté par le trésorier tous les ans aux membres lors de l'assemblée générale annuelle.

On dit que le comité a réalisé un résultat positif si les recettes sont supérieures aux dépenses : c'est un bénéfice. Dans le cas contraire (dépenses supérieures aux recettes), le résultat est négatif : c'est une perte.

Modèle de compte d'exploitation

| Dépenses | | Recettes | |
|---|--|----------------------------|--|
| Achats - - - | | Cotisations - - - | |
| Organisation d'un événement | | Subventions - - - | |
| Paiement des prestations - - - | | | |
| Total dépenses : | | Total recettes : | |
| RESULTAT : | | | |

Faire un tableau d'inventaire

Chaque année, le bureau inventorie et présente à l'assemblée générale le capital de l'association, c'est-à-dire, ce que possède l'association au niveau financier et matériel (mobilier, immobilier, ...). C'est l'occasion d'évaluer la valeur des biens de l'association.

L'assemblée générale est aussi l'occasion de faire le point sur les dettes de l'association, si elle en a. Un tableau peut aussi les présenter.

| Dettes | Valeur |
|---------------------------------|--------|
| Solde de l'emprunt à rembourser | |
| Factures à payer | |
| Total | |

| Capitaux | Valeur d'achat |
|--|----------------|
| Capital immobilier Parcelle ou bâtiment - | |
| Capital mobilier - 100 chaises plastiques - 1 bureau - 1 ordinateur - 5 brouettes | |
| Capital financier - Solde en banque - Solde en caisse | |
| | |

Organiser la collecte



Cette fiche concerne les collectes spécifiquement organisées auprès des habitants des quartiers. Dans le cas de collectes organisées par des associations auprès de leurs membres, on utilisera de préférence les instances et l'organisation déjà en place au sein de l'association que l'on complètera éventuellement par certains éléments présentés ci-après dans cette fiche.

Pourquoi organiser une collecte

Organiser une collecte pour réunir de l'argent en vue de réaliser un projet est un moyen parmi d'autres pour les associations de financer leurs achats. C'est également une méthode pour mettre à disposition la contribution locale souvent demandée par des bailleurs de fonds. Par exemple, l'Union européenne impose une participation financière de 25 % pour apporter des subventions.

Réussir une collecte est un enjeu important pour une association. Une bonne collecte permet au quartier de pouvoir réaliser des projets avec de nombreux bailleurs.

La collecte est aussi perçue comme un moyen de mobiliser les membres d'une association ou les habitants d'un quartier autour de problèmes communs et de projets collectifs. L'idée est par exemple la suivante : "nous allons nous mobiliser pour que le quartier ait accès à l'eau, mais il faut que tout le

monde s'implique financièrement afin de réunir une somme d'argent conséquente".

La collecte doit également permettre de responsabiliser les membres d'une association et les habitants d'un quartier sur les projets initiés afin de favoriser leur durabilité : "vous investissez de l'argent dans le projet, veillez donc à réaliser un projet qui réponde à des besoins prioritaires et surtout à ce que le projet soit bien géré et bien entretenu pour qu'il fonctionne longtemps".

Différentes attitudes face à l'argent

L'argent des collectes est l'argent de tout le monde. C'est ce qu'on appelle "l'argent chaud". C'est le fruit d'un effort collectif. Il a beaucoup plus de valeur aux yeux des populations que l'argent de l'État qui est perçu comme un dû ou que l'argent des "blancs" (les subventions des bailleurs) qui est perçu comme un cadeau pouvant être gaspillé.

Quels sont les différents types de collecte ?

Deux démarches de collecte sont possibles :

La collecte générale auprès de tous les habitants d'un territoire

La collecte générale mobilise un grand nombre de personnes. Un de ses objectifs est de développer

un état d'esprit solidaire, car tous les cotisants ne seront pas nécessairement bénéficiaires directs. L'idée est : "j'aide mon voisin aujourd'hui et il m'aidera demain".

Le défaut des collectes générales est leur lourdeur : cela nécessite une organisation à grande échelle avec beaucoup de collecteurs. De plus, elles nécessitent une forte implication des autorités locales et des autorisations officielles et formelles. Enfin, une collecte générale sur tout le quartier est généralement peu mobilisatrice : les populations sont réticentes à y participer lorsqu'elles sont mal informées et se sentent peu ou pas concernées. De plus, elles sont parfois méfiantes car elles craignent une mauvaise utilisation des fonds. Elles évoquent également le fait qu'il s'agit de financer des investissements publics qui devraient être pris en charge par des pouvoirs publics et non par les cotisations des populations.

Les collectes restreintes s'adressant aux membres d'une association

Les collectes restreintes sont plus faciles à organiser par les associations, car elles visent les usagers directs et identifiés du projet à financer. L'association est autonome pour son organisation. L'inconvénient est que les montants collectés restent faibles. Dans les collectes restreintes, le niveau de la cotisation par membre est beaucoup plus important que dans les collectes générales.

Il est possible de mélanger les deux types de collectes. Par exemple, la réhabilitation d'une école pourra être financée à 50 % par l'apport direct des parents d'élèves et à 50 % par une cotisation générale (car l'école concerne également les parents de futurs élèves du secteur).

Il est parfois possible de faire appel à de gros donateurs individuels, députés ou notables qui se positionnent comme des bienfaiteurs. Néanmoins, il faut veiller à ce que ces donateurs ne financent pas 100 % du projet, en fixant par exemple un pourcentage maximum de contribution des bienfaiteurs dans le coût du projet. Le groupe chargé d'organiser la collecte devra ainsi s'interroger : y a-t-il des risques de récupération et de privatisation non voulues une fois le projet réalisé ? La contribution de bienfaiteurs remet-elle en cause la capacité de l'association (ou du comité de gestion) à participer à la gestion et au fonctionnement de l'équipement ou du service si elle le souhaite ? Le groupe devra répondre à ces

questions pour définir une stratégie par rapport aux apports des bienfaiteurs.

Quelle contribution ?

Participation en nature ou contribution financière ?

Une partie de la participation peut être apportée en nature. Il s'agira par exemple d'un apport en matériaux, en matériel (par exemple des charrettes ou des tracteurs dans le cas d'un projet d'assainissement), de la valorisation d'un terrain ou d'un bâtiment, ou encore d'un apport en main-d'œuvre. Cet apport est alors estimé en valeur monétaire et peut apparaître comme une participation des bénéficiaires.

L'apport en nature : une bonne idée ?

L'apport en nature se concrétise sous forme de main-d'œuvre gratuite ou d'apport en matériaux (sable, gravier, eau). Il présente des avantages évidents qui conduisent les bailleurs à le recommander : cela évite aux populations pauvres de donner l'argent qu'elles n'ont pas, cela contribue à informer et à mobiliser les habitants.

L'apport en nature présente toutefois des inconvénients : les matériaux peuvent ne pas être de bonne qualité et souvent ils ne sont pas livrés à temps, la main-d'œuvre est aléatoire et parfois indisciplinée. Ainsi, l'apport en nature en complément du travail d'une entreprise génère très souvent des problèmes. En milieu urbain, il y a de réelles difficultés à trouver de la main-d'œuvre disponible : chaque personne valide utilise son temps pour gagner son pain, soit par un travail régulier soit dans le cadre d'activités informelles. Les gens ne sont donc pas disponibles. Par ailleurs, l'individualisme est fort et peu nombreux sont ceux qui sont prêts à consacrer du temps de travail à leur quartier, contrairement à ce que l'on rencontre en milieu rural. Ainsi, en milieu urbain, l'apport en nature est finalement une fausse bonne idée !

Calcul de la participation individuelle

Pour évaluer le montant des cotisations, il convient tout d'abord d'évaluer le montant acceptable et raisonnable que les habitants peuvent mobiliser pour le projet. Cela constituera le montant de la cotisation. L'association, connaissant le montant de contribution par personne, pourra ensuite organiser la collecte et échelonner les paiements en fonction de la capacité à payer des contributeurs. Il faut prendre en compte les non cotisants et ne compter au maximum que 50 % de cotisants effectifs au sein de la

population visée. Parfois, le taux de 20 % est déjà un bon résultat ! À partir de là, le groupe doit évaluer l'argent manquant, pour couvrir la totalité de la part qui est à sa charge (25 % du montant total des projets dans le cas du PMRU) qui pourra provenir d'autres sources : donateurs, fonds provenant de l'activité de l'association ou de cotisations antérieures, autres bailleurs, mairie, ministères ...

Attention ! Il ne faut pas oublier de compter dans le montant total du projet le coût spécifique de la collecte : les indemnités versées aux collecteurs, les frais de communication ainsi que les frais d'ouverture de compte, les fournitures (cahiers et autres ...).

Définir la durée de la collecte

Un délai doit être défini pour la période de collecte. Il doit tenir compte des capacités contributives des familles (paiement réalisé en plusieurs tranches) et de la durée du projet (la collecte est l'une des étapes d'un cycle de projet qui comporte d'autres activités).

Comment organiser une collecte

Préparer et concevoir les conditions de collecte en fonction du public visé

Collecte générale : Il faut tout d'abord aviser les responsables administratifs du territoire (chef de quartier ou autre). Ceux-ci adressent un courrier aux personnes compétentes. Cette lettre doit définir les modalités de collecte et lister le nom des principaux collecteurs. Le responsable du quartier se porte garant de la légalité de l'acte. Lorsque l'autorité habilitée aura porté son cachet sur la lettre "ordre de mission", les collecteurs pourront travailler librement dans le quartier. Le groupe porteur pourra également remettre aux collecteurs une note de service, prouvant son entrée en fonction officielle.

Collecte auprès des seuls membres d'une association : Il s'agit d'une collecte "privée". Elle doit être validée en assemblée générale de l'association. Il n'est toutefois pas nécessaire d'avoir une autorisation spéciale des responsables administratifs. L'association doit mettre en place une commission dédiée à la collecte chargée de sa supervision et de son organisation.

Paroles d'animateur

"Ces échecs décrédibilisaient fortement la nouvelle collecte."

Dans le passé plusieurs collectes avaient échoué dans le quartier que j'étais chargé d'animer. En 1990 pas moins de 800 000 FCFA avaient disparu. En 1998, une deuxième collecte fut organisée pour un projet d'adduction d'eau, mais les tuyaux furent volés et revendus par le groupe. Ces échecs avaient découragé les habitants et décrédibilisaient fortement la nouvelle collecte que nous voulions lancer pour un projet d'eau potable. Il fallait donc imaginer une stratégie pour surmonter ce risque. La stratégie adoptée s'est déclinée en plusieurs options : Pour assurer la sécurité des fonds, l'association a mis en place un organe de contrôle et un système de dépôts de fonds à sens unique (c'est-à-dire que les fonds ne peuvent pas sortir du compte en banque). Ils ont aussi décidé de soumettre toutes les décisions à l'assemblée générale. Toutefois ce ne fut pas suffisant : les expériences passées ont continué à faire peser sur le projet des soupçons d'escroquerie. En deux mois de collecte, moins de vingt personnes avaient cotisé. "J'ai déjà collecté par le passé et rien n'a été fait" disaient presque tous les habitants. Le bureau a alors développé de nouvelles stratégies : il a demandé aux responsables religieux –catholiques et évangéliques– d'intervenir pendant le culte pour inciter les habitants à cotiser et pour rassurer les habitants. Il a réuni une nouvelle assemblée générale durant laquelle tout le monde a pu exprimer ses plaintes sur les problèmes des collectes précédentes. Cela a permis de faire table rase du passé et de soulager les esprits. L'équipe des collecteurs fut élargie et chaque collecteur fut accompagné par des membres du comité de gestion. Enfin, la liste des cotisants était publiée chaque semaine de manière systématique. Ces stratégies ont finalement permis un changement de situation et le nombre des cotisants a augmenté. Les rumeurs se sont peu à peu estompées. Le projet a été sauvé !

Valider l'organisation

L'organisation de la collecte sera présentée et validée en assemblée générale. Il faut notamment valider :

- les personnes habilitées à assurer les collectes,
- les structures et les organes mis en place pour les collectes,
- la procédure et les outils de collecte (ne pas oublier le contrôle !),
- la publicité et les modalités d'information autour des collectes.

Organiser la collecte

Il faut suivre les étapes suivantes pour organiser une collecte :

- réflexion préalable des membres du bureau sur la stratégie de la collecte, l'organisation, les procédures et les outils qui en découlent,
- assemblée générale de validation de la collecte,
- définition des messages à transmettre et des outils (prospectus, tableau d'affichage),
- recrutement, formation et mise en place des collecteurs et du trésorier,
- collecte des fonds auprès des bénéficiaires,
- compte rendu des résultats de la collecte à l'assemblée générale.



Qui fait quoi dans une collecte ?

Choisir les bonnes personnes

Mener une opération de collecte demande une grande vigilance. Le système d'organisation doit assurer le maximum de sécurité et de transparence. Mais, les règles et les procédures définies dans un système d'organisation ne font toutefois pas tout. Le choix des personnes est essentiel ! Recherchez les qualités suivantes :

- *L'honnêteté est la première qualité requise dans une opération de collecte. Les cotisants ne peuvent accorder leur confiance qu'à des personnes crédibles, qui sont connues pour leur bonne moralité. Le choix du trésorier, des collecteurs mais également de la commission de coordination est crucial.*
- *Les personnes qui s'engagent dans une opération de collecte doivent également avoir un certain sens du bien commun. S'engager dans une telle opération, c'est avant tout vouloir œuvrer pour le développement de sa communauté, de son territoire.*
- *Être motivé par le projet est enfin essentiel. Une opération de collecte demande beaucoup d'énergie et de persévérance. Il faut savoir convaincre les gens de l'utilité du projet et de la collecte. Pour cela, il faut donc soi-même bien connaître le projet et être convaincu de son bien-fondé.*

La coordination

La collecte a besoin d'être coordonnée, une commission de coordination doit être créée à cet effet par l'association ou le groupe qui est à l'initiative. La commission de coordination a deux fonctions principales : elle définit le déroulement pratique de la collecte et en assure un suivi régulier à travers des réunions hebdomadaires ; elle élabore des stratégies pour informer la population.

Le trésorier

La gestion des fonds est confiée au trésorier. Il doit être capable de tenir des documents comptables au jour le jour et doit faire preuve d'une grande disponibilité. Ses activités sont les suivantes :

- il centralise l'argent collecté ;
- il remet un reçu au collecteur à chaque fois que celui-ci lui remet de l'argent ;
- il tient les documents comptables : il enregistre sur le cahier de caisse la somme versée par le collecteur et donne un reçu au collecteur ;
- il rend compte des opérations financières et de la situation du compte en banque lors des réunions hebdomadaires de mise au point ;

- il dépose l'argent en banque dans les meilleurs délais et enregistre ce dépôt en banque dans le cahier de caisse et dans le cahier de banque.

Les collecteurs

La collecte des cotisations est effectuée par des collecteurs. Leurs activités sont les suivantes :

- ils informent les habitants sur la collecte ;
- ils récoltent l'argent auprès des habitants, des boutiques, des bars, etc. ;
- ils remettent au cotisant un reçu attestant le montant versé ;
- ils inscrivent sur leur cahier le versement réalisé. Le cahier est signé par le cotisant et par le collecteur ;
- à la fin de la journée, les collecteurs font le point sur qui a payé ou non et remettent l'argent au trésorier ;
- lors des réunions hebdomadaires avec la commission de coordination, ils font le point de ce qu'ils ont collecté.

Quelle indemnité pour les collecteurs ?

Aller de parcelle en parcelle pour rendre visite à des gens et collecter l'argent est un travail d'exécution. Ce n'est pas une tâche de représentation, mais un travail qui peut être sous-traité. Ce travail doit donc être indemnisé. Il est ainsi recommandé de récompenser les collecteurs sous une forme ou sous une autre. Les modalités sont à définir par les associations. A titre d'exemple, on peut rémunérer les collecteurs 5 % de l'argent qu'ils collectent. On peut aussi préférer une récompense plus symbolique, comme la remise d'un diplôme, une petite cérémonie, un bon repas. Quoi qu'il en soit, il faut trouver un moyen de valoriser le travail des collecteurs.

Paroles d'animateur

"Il montrait la liste des personnes qui avaient déjà cotisé."

Un responsable de collecte dans un quartier utilisait la liste des cotisants pour convaincre les récalcitrants de cotiser. Il passait dans les parcelles et montrait aux chefs de famille la liste des personnes qui avait déjà commencé à cotiser dans le voisinage. Gênés d'être parmi les derniers à n'avoir pas encore contribué au financement du projet, mais aussi rassurés par la transparence des cotisations, ces chefs de famille commençaient alors à verser leur cotisation au collecteur le jour suivant.

Le choix des collecteurs : un choix stratégique

Le choix des collecteurs est important car ils sont en contact direct avec les cotisants et les informent. Ils doivent être choisis par l'assemblée générale à partir de critères prédéfinis par le bureau. Les critères à prendre en compte pour les sélectionner sont notamment :

- être crédible,
- être populaire dans le quartier ou la zone,
- avoir bonne réputation,
- avoir déjà assumé une fonction de confiance au sein de la zone avec succès,
- ne pas avoir de contentieux avec la justice,
- ne pas avoir de litige dans le quartier concernant la gestion des fonds,
- être disponible,
- être habitant de la zone depuis x années,
- savoir s'exprimer clairement.

Globalement, les collecteurs doivent être irréprochables. Mais, ils ne doivent pas se considérer comme incontrôlables et intouchables. Ils ont des comptes à rendre à l'association, aux cotisants et plus directement au trésorier. Des sanctions doivent être prévues et doivent pouvoir être appliquées.

La commission de contrôle

Pour assurer la sécurité de l'argent collecté, un contrôle rigoureux du circuit financier est réalisé par une commission de contrôle. Elle contrôle les collecteurs et le trésorier principal. Elle est chargée du compte rendu de ce contrôle lors des réunions hebdomadaires de mise au point.

Les membres de la commission de contrôle (au nombre de trois par exemple) sont choisis par l'assemblée générale. Il s'agit de personnes du quartier reconnues pour leur rigueur et leur honnêteté. Elles doivent avoir une forte personnalité. Éviter à tout prix les personnes dont le nom est contesté suite à de mauvaises expériences précédentes.

Comment rendre compte de la collecte

Les collectes nécessitent de rendre des comptes régulièrement et rigoureusement aux personnes concernées : les cotisants et les membres de l'association. Les collecteurs et le trésorier manipulant l'argent collectif, tout le monde est donc en droit d'effectuer un suivi rapproché de sa gestion. Plusieurs activités permettent d'assurer une grande transparence de l'évolution de la collecte :

Les réunions hebdomadaires

Les réunions hebdomadaires permettent de faire le point sur la collecte, de traiter tous les problèmes rencontrés et surtout d'informer sur le montant collecté dans la semaine. Les personnes impliquées (collecteurs, trésorier ...) dans la collecte sont présentes à la réunion. De plus, toute personne désirent être informée du déroulement de la collecte est la bienvenue à ces réunions. C'est un moyen pour elle de s'assurer que son argent est bien gardé et sera bien utilisé. Lors de ces réunions, les points suivants sont traités :

- niveau d'avancement de la collecte,
- actions à mener pour dynamiser les collectes,
- problèmes rencontrés : solutions éventuelles,
- évaluation de la stratégie de collecte,
- remplacement des acteurs défaillants (agents collecteurs, trésoriers, contrôleurs),
- intervention de personnes ressources.

Un compte rendu de chaque réunion est rédigé, par le vice-président ou le secrétaire, pour garder une trace des montants annoncés et des décisions prises.

L'affichage de la liste des cotisants

Au moins une fois par mois, la liste des personnes ayant cotisé est publiée et affichée. Une manière facile de réaliser les listes est de photocopier le cahier du collecteur et de l'afficher. Cet affichage garantit la transparence de la collecte. Cela permet à chaque cotisant d'assurer un contrôle. Les cotisants sont rassurés de voir leur nom sur la liste. Dans le cas où leur nom n'y figure pas, ou dans le cas où le montant est incorrect, ils contactent alors les responsables de la collecte pour faire les vérifications nécessaires.

L'assemblée générale des cotisants

Les cotisants doivent être informés au fur et à mesure des résultats de l'opération de collecte. Des assemblées générales des cotisants sont organisées tout au long de la collecte, notamment à certains moments stratégiques :

- avant la collecte pour informer des objectifs et des modalités de la collecte,
- à la fin pour faire le compte rendu détaillé des fonds collectés et des dépenses et pour lancer le projet.

Une large information doit être faite pour inviter les habitants du quartier à participer à l'assemblée générale : annonces par mégaphone, par voie d'affiches, distribution d'invitations, etc..

Suivi de la collecte

La commission de coordination organisera un système de communication régulier : affichage, tableau des cotisants, journée de la collecte. Des modes de communication d'envergure peuvent être déployés : mégaphones, affiches, etc. Les mégaphones sont un moyen excellent de communication pour mobiliser le grand public.

Quel rôle pour les animateurs ?

Pour gérer les flux financiers d'une collecte, il faut une bonne organisation et une bonne gestion s'appuyant sur des outils efficaces et facilement utilisables. Les animateurs doivent donc transmettre aux groupes un savoir et un savoir-faire sur la réalisation de collectes de fonds.

Les animateurs peuvent utilement appuyer le groupe porteur à plusieurs moments de la collecte :

Durant la préparation de la collecte, l'animateur doit expliquer les qualités requises pour les collecteurs ainsi que le déroulement d'une collecte surtout si le groupe est débutant en la matière. Son rôle est d'éclairer le groupe sur une opération souvent difficile pour limiter les risques d'échec. Il doit également apporter une formation complète et plus approfondie aux collecteurs. Par exemple, si le groupe décide de désigner des jeunes inconnus chômeurs comme collecteurs, l'animateur pourra conseiller aux membres de choisir des personnes plus "crédibles".

Des rencontres avec des groupes expérimentés, ayant réussi ou échoué dans une opération de col-

lecte, pourront être très profitables pour un groupe qui se lance dans une collecte. Les membres du groupe poseront toutes les questions et retiendront des leçons tirées d'expériences concrètes passées. Évidemment en dernier ressort, c'est le groupe qui reste responsable de ses choix.

Par ailleurs, l'animateur peut accompagner le groupe dans l'élaboration de la stratégie et des outils de collecte. Il pourra témoigner de ses expériences passées, de ce qui fonctionne ou non (heure de passage des collecteurs, fréquence, durée des collectes, supports d'information ...), apporter des modèles d'outils spécifiques de collecte et former les membres à leur utilisation.

Quelques éléments de stratégie de collecte

De manière générale, l'animateur peut retenir quelques leçons tirées d'expériences de collectes à transmettre à l'association qu'il accompagne :

- *l'implication des responsables du territoire et leur engagement dans la démarche sont décisifs pour une large mobilisation ;*
- *l'engagement et l'honnêteté des collecteurs sont déterminants ;*
- *un bon système d'organisation (régularité des réunions, reçus remis systématiquement, cahier de compte bien tenu ...) est essentiel ;*
- *l'information des populations enfin est cruciale : information donnée par les collecteurs, campagne de sensibilisation par mégaphone, pièces de théâtre, visites, mises en place de banderoles ... ;*
- *l'implication de personnalités du territoire : député, maire, religieux ... est enfin un atout à retenir pour une bonne collecte.*

Enfin l'animateur ne doit pas, une fois la collecte commencée, laisser le groupe livré à lui-même. La collecte est une activité difficile. Des réorientations et des questionnements se poseront sans doute. L'animateur doit ainsi suivre les collecteurs sur le terrain pour leur apporter des conseils pratiques en fonction des problèmes rencontrés. L'animateur doit réaliser une formation continue des collecteurs tout au long de la collecte, surtout s'ils sont débutants.

Une collecte est un pari.

Il est possible que la collecte n'aboutisse pas : l'argent collecté est insuffisant pour réaliser l'activité prévue. Que faire alors de l'argent collecté ? Il y a deux possibilités : soit rendre l'argent aux donateurs, soit réaliser autre chose qui soit utile pour le quartier. Il est important que cette décision soit prise au cours d'une assemblée générale en la faisant débattre puis voter les participants.



Les outils spécifiques de la collecte

La décision de collecter de l'argent auprès des bénéficiaires nécessite la transparence et l'information régulière des cotisants sur le niveau d'avancement. C'est pourquoi, des documents de collecte simples doivent être mis en place, pour laisser des traces écrites sur le circuit de l'argent, depuis les cotisants jusqu'au compte en banque du projet. Il ne faut pas pour autant multiplier les traces écrites au risque de prévoir un dispositif trop lourd et trop compliqué.

Cette fiche concerne les collectes spécifiquement organisées auprès des habitants des quartiers. Dans le cas de collecte organisées par des associations auprès de leurs membres, on utilisera de préférence les outils comptables habituels de l'association (cahiers de compte, compte bancaire) en les complétant éventuellement par ceux qui sont présentés ci-après dans cette fiche.



Les outils des collecteurs

Le cahier des collecteurs

Chaque collecteur possède un cahier avec lequel il circule dans le quartier et sur lequel il inscrit le nom, l'adresse et le montant versé pour chaque personne qui cotise. Il peut coller sur la couverture du cahier l'ordre de mission de collecte signé de la mairie pour donner un caractère "officiel" au document.

Le nombre de versements à faire par chaque cotisant a été préalablement défini. On sait donc en principe à l'avance, le nombre de lignes à laisser vierges dans le cahier pour chaque cotisant. En pratique certains paieront plus vite, d'autres, en de plus nombreux versements ou ne compléteront pas leur cotisation.

Dans ce cahier, un tableau est tracé composé des colonnes suivantes :

- nom des cotisants,
- différents versements : versement 1, 2, ... : le total constitue la cotisation par personne,
- numéros des reçus : un reçu par versement.

A chaque versement, le collecteur inscrit la date et fait signer le cotisant.

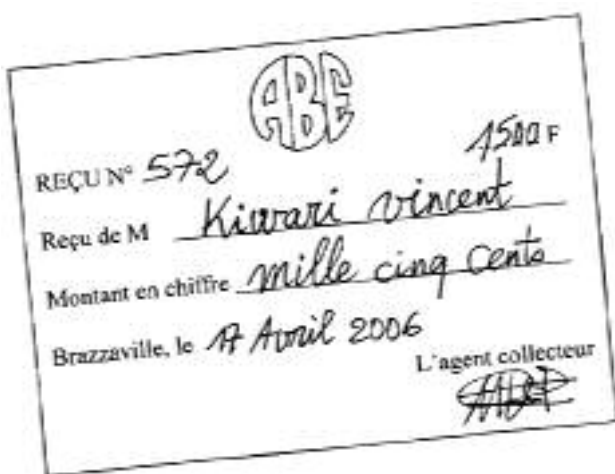
Exemple de cahier de collecteur

| N° de reçu | Nom | N° de versement | Montant | Date | Signature ducotisant |
|------------------------|-----------------|------------------|--------------------------------------|--|--------------------------|
| 42 76 156 180 | Malanda Joachim | 1 2 3 4 | 500 F. 500 F. 500 F. 500 F. | 2 / 6 / 06 12 / 6 / 06 1 / 7 / 06 14 / 7 / 06 | XXX XXX XXX XXX |
| 54 78 | Itoua Pierre | 1 2 3 4 | 500 F. 500 F. | 4 / 6 / 03 13 / 6 / 03 | WWW WWW |
| | | 1 2 3 4 | | | |
| | | 1 2 3 4 | | | |

Le reçu du collecteur

Le reçu est la preuve que le cotisant a cotisé. Il est délivré par le collecteur. Chaque reçu est numéroté d'avance et devra au préalable être tamponné du cachet de l'association. Le reçu doit être délivré à chaque versement. Les collecteurs remettent aux cotisants des reçus témoignant de l'encaissement de chaque versement. L'avantage est qu'à chaque fois qu'un cotisant paye un versement, il a immédiatement une preuve concrète de ce versement. Le reçu a ainsi un effet rassurant sur le cotisant.

Dans certains cas, pour simplifier, il n'est pas délivré de reçu au cotisant. Ce dernier est alors invité à signer sur le cahier du collecteur, pour attester du montant qu'il a versé. Cette méthode a toutefois l'inconvénient de ne laisser aucune preuve de son paiement dans les mains du cotisant. Si le cahier de collecteur est perdu, il n'aura aucune preuve du montant versé.

Exemple de reçu du collecteur**Les outils du trésorier****Le cahier de caisse**

Pour des raisons de sécurité, car "falanka eboma mokili" ("l'argent détruit le monde"), chaque jour de collecte, l'argent recueilli sera versé chez le trésorier et déposé en banque le plus rapidement possible. Attention ! Les collecteurs n'ont pas le droit de garder les fonds collectés à la fin de la journée. Ils les remettent impérativement tous les soirs au trésorier.

Le trésorier tient un cahier de caisse et de banque qui récapitule les versements de chaque collecteur, leur date ainsi que les sommes versées en banque et le solde restant dans la caisse.

Le cahier de caisse permet au trésorier d'enregistrer tous les versements des collecteurs. Il doit indiquer la date du versement, le numéro du reçu signé

Exemple de cahier de caisse

| N° de reçu | Date | Libellé de l'opération | Entrée | Sortie | Solde en caisse |
|------------|------------|---------------------------|--------|--------|-----------------|
| | | | | | 12 000 |
| | 4 / 6 / 03 | Versement du collecteur X | 18 450 | | 30 450 |
| | 5 / 6 / 03 | Versement du collecteur Y | 11 000 | | 41 450 |
| | 6 / 6 / 03 | Versement en banque | | 41 450 | 0 |
| | | etc. | | | |

avec le collecteur, le montant qu'il a versé. Le total du cahier de caisse doit être égal au montant d'argent existant réellement dans la caisse.

Le reçu du trésorier

Le reçu que le trésorier délivre aux collecteurs indique la date, le montant versé, le nom du collecteur. Il est signé par le collecteur et le trésorier et prouve que le collecteur a bien remis la somme d'argent indiquée au trésorier.

Le trésorier numérote ses reçus au fur et à mesure, chronologiquement.

Exemple de reçu du trésorier

| |
|----------------------------|
| Reçu n° _____ FCFA |
| Reçu de M. : _____ |
| Montant en lettres : _____ |
| _____ |
| Brazzaville, le _____ |
| Signature du trésorier |

Paroles d'animateur

"Ils lui ont demandé de leur prêter de l'argent en urgence."

Parmi les groupes que je suivais, une trésorière a fait la malheureuse expérience de ne pas déposer l'argent en banque rapidement. Un soir, elle a eu la visite de membres du quartier qui lui ont demandé de leur prêter de l'argent en urgence. Malgré son refus initial de sortir l'argent de la collecte, elle a dû céder sous la pression du président du quartier et a décaissé les 5 000 F demandés. Heureusement, elle a pris le soin de lui faire signer une décharge. Cet argent qui devait être remboursé dès le lendemain, n'a été restitué qu'un mois plus tard. Et durant tout ce temps, il y avait un trou de 5 000 F dans la caisse ! Si l'argent de la collecte avait été déposé en banque, il aurait fallu deux personnes au moins pour le retirer. Les 5 000 francs n'auraient certainement pas été empruntés.

Le cahier de banque

Le trésorier utilise enfin un cahier de banque (voir modèle fiche 3) à chaque fois qu'il dépose de l'argent de la collecte sur le compte du projet. Il est souvent utile d'ouvrir un compte spécifique pour conserver l'argent de la collecte et du projet à réaliser. Ce compte devra être assuré d'un maximum de sécurité, avec par exemple un système de triple signature pour avoir accès aux fonds.

Toutes les mesures de sécurité seront utiles pour rassurer les cotisants sur le fait que leur argent ne va pas s'envoler entre le début et la fin de la collecte et ne va pas être "mangé" par d'autres.

Achévé d'imprimer sur les presses de l'imprimerie Auguste
(pour les cahiers intérieurs)

Couverture imprimée en U.E.

Brazzaville - République du Congo

Juin 2006

Un manuel pour l'action

À Brazzaville, quatorze ONG congolaises d'ingénierie sociale ont travaillé, de 2002 à 2006, au sein du PMRU, programme de microréalisations en milieu urbain, financé par l'Union européenne sur les 7^{ème} et 9^{ème} Fonds européens de développement. Elles ont appuyé des groupes d'habitants ou des associations de base dans la préparation et la réalisation de 150 microprojets. Les animateurs de ces ONG, au nombre d'une soixantaine, ont accompagné pas à pas la réalisation des projets. Ils ont eux-mêmes bénéficié d'un important travail de formation de la part du PMRU.

La démarche d'appui à ces associations locales a été mise au point et améliorée tout au long de l'action. Ce manuel en synthétise les apports : il clarifie les concepts, apporte des méthodes et des outils pratiques. Il s'adresse aux animateurs sociaux des ONG congolaises et de toute structure engagée dans des actions de développement urbain, pour les aider à concevoir et mettre en œuvre leurs actions d'accompagnement des dynamiques de développement participatif.

Le manuel est composé de quatre volumes : maîtriser les techniques de base de l'animation, accompagner la réalisation d'un projet, améliorer le fonctionnement des associations, gérer l'argent.

Le présent volume "**Gérer l'argent**" présente en 8 fiches des méthodes et des outils pour une gestion financière saine des petites associations, grâce à la mise en place d'une comptabilité simple et le respect de règles de base.



Le PMRU
est un programme de coopération entre l'Union européenne
et la République du Congo
(7^{ème} et 9^{ème} FED).

Coverture P-CARTE



Ce manuel a été produit dans une démarche collective par le Gret (Groupe de recherche et d'échanges technologiques), ONG française responsable de la mise en œuvre du PMRU, l'équipe du PMRU et les huit ONG d'ingénierie sociale qui ont assuré l'animation des projets de quartier.

