

FICHE TECHNIQUE 6: GESTION DES FONDS DES USAGERS DE L'EAU

(Adapté du Manuel du WASH consortium RDC, Mai 2015)

BUT :

Promouvoir les bonnes pratiques en matière de gestion financière en comprenant les concepts clés, l'utilisation d'outils et procédures pour la gestion de trésorerie, la comptabilité et la tenue à jour de dossiers de base.

THEMES :

- Quelle est la base des tarifs des usagers ? Comment les frais seront-ils générés et collectés ?
- Bonnes procédures financières, utilisées de manière transparente et responsable ;
- Responsabilité dans la gestion financière.

Ce module est destiné à mettre l'accent sur deux aspects importants de la gestion et de la pérennité des points d'eau :

1. La viabilité de la prestation des services communautaires d'approvisionnement en eau dépendra de **la capacité à générer des revenus pouvant couvrir tous les coûts** liés à la surveillance et la protection du point/source d'eau, la gestion et l'entretien des installations et/ou du matériel technique ou des installations utilisées pour exploiter le service ;
2. La communauté sera plus susceptible de comprendre la nécessité de générer des revenus si la gestion financière des revenus est **faite de façon transparente** à travers des procédures comptables appropriées et suivies par des comités de gestion.



LA TRANSPARENCE DANS LA GESTION DE L'ARGENT

La transparence amène les personnes à se sentir mieux par rapport au tarif qu'elles payent pour l'eau. La suspicion quant à elle peut survenir si les membres de la communauté ne savent pas ce qui est décidé, pourquoi certaines décisions sont prises et comment leur contribution financière est utilisée. Même si le manque de transparence n'est pas volontaire, les populations peuvent décider d'arrêter de payer leurs contributions financières. Cela remet la pérennité du système en cause. C'est pourquoi la transparence doit nécessairement être assurée.

Le Comité doit mettre en place des mécanismes permettant de tenir l'ensemble de la communauté informée et impliquée, lorsque nécessaire.

Certains problèmes les plus courant dus à un manque de transparence des fonds dans les CGE

La gestion financière et la transparence sont parmi les aspects les plus problématiques de la gestion communautaire. Certains des problèmes les plus courants sont (Bolt et Fonseca, 2001):

- Des personnes d'influence sont à des postes de responsabilité financière et gèrent des projets sans être redevables de leurs actions vis-à-vis de la communauté ;
- Un conflit surgit lorsque des individus ou groupes de personnes souhaitent avoir accès à des fonds en utilisant leur influence et leur pouvoir au sein de la communauté ;



- Des membres du comité formés sur le contrôle financier, pourraient quitter la communauté, une fois qu'ils ont acquis les compétences nécessaires pour exercer un métier plus attractif ailleurs ;
- Manque de clarté sur la manière dont l'argent est dépensé.
- Manque de critères bien définis lors de la sélection des membres de comité



COLLECTE DES FONDS

Selon le type d'ouvrages construit dans le village, la communauté devra se prononcer sur le type de collecte de fonds. Pour les forages, ils doivent décider des horaires de fonctionnement, les règles d'utilisation et de contrôle, l'accès équitable, les frais d'eau, la collecte et le calendrier de paiement (hebdomadaire, mensuelle, par volume, début ou fin de la période d'utilisation), et les mesures prises en cas de non-paiement par les ménages.

La fixation des tarifs doit être faite en consultation avec les membres de la communauté ou l'organe représentatif des membres ou des groupes communautaires.

Définir le type de tarif :

- Tarif forfaitaire
- Tarifs basés sur la consommation, tels que : par litre (L), Par "petit bidon" ou environ 5L ; Par 25 L ou environ 5 petits bidons / 1 grand bidon ; Par mois : usager individuel ou tarif par ménage, etc.

Définir le moment et la planification du paiement :

- A la source à chaque fois et/ou selon la quantité (unité) d'eau consommée
- Paiement en avance ou "somme forfaitaire" en Prépaiement : généralement défini par une période de temps (par exemple au début du mois/semaine) à laquelle un usager devra payer une "somme forfaitaire" pour avoir accès au service dans la période couverte par la somme prépayée. Le prépaiement pourrait être effectué directement.
- Post-paiement : certains Comités choisissent de percevoir des frais à la fin du mois/semaine pour donner aux ménages le temps de gagner assez d'argent pour payer leur consommation en eau. Cependant, une fois le cycle de paiement commencé, les frais d'eau devront tout de même être payés mensuellement s'ils sont dus au début ou à la fin du mois. Le prépaiement est préféré au post paiement pour éviter le non-paiement.
- Mode de paiement en nature et alternatif : Le paiement en espèces a le potentiel d'être contraignant pour certains membres de la communauté. Ainsi, les comités peuvent-ils envisager d'autoriser d'autres moyens de paiement par les usagers (pour une durée bien définie ou en général) - Les actifs pouvant être acceptés dans ce cadre sont notamment les greniers, les magasins de semences et de produit, le bétail, objets personnels ou de valeur; ou Faire un travail pour la communauté ou au nom du comité .

Ce qu'il faudra prendre en considération avant l'acceptation des alternatives de paiement (tels que le paiement en "nature" et autre) est de s'assurer de constituer une base de liquidité à long terme (monétisation, fongibilité) afin de permettre au Comité de répondre à ses besoins de trésorerie (par exemple pour le paiement des réparations, la maintenance et le remplacement du matériel, etc.).

Si les paiements alternatifs ne peuvent pas être convertis en liquidés rapidement ou selon les besoins du comité, cela aura une incidence sur la capacité du comité à maintenir le service, et par conséquent, à être en mesure de continuer le cycle de génération des revenus et de prestation de service aux usagers. C'est donc le lieu de discuter avec les membres du comité de la possibilité d'utiliser des mécanismes de paiement alternatifs pour les usagers potentiels confrontés à des difficultés financières.

Définir comment les frais seront-ils générés et collectés ?

Les comités devront se mettre d'accord sur la délégation de la responsabilité ou la procédure de collecte physique des frais.

1. La responsabilité de collecte de frais pourrait être assumée à tour de rôle par les membres du comité sur la base d'un calendrier défini ;
2. Le comité pourrait nommer/embaucher une autre personne ou un groupe d'individus pour gérer les services du point d'eau ainsi que la collecte des paiements.

Choisir la méthode de paiement :

- La collecte porte-à-porte des frais par les représentants du Comité ; Avec émission des jetons d'accès et enregistrement dans le registre de cotisation
- Uniquement pour les sources
- Paiement au bureau du comité avec émission d'un reçu de paiement et enregistrement dans le livre de caisse - Requier des horaires d'ouverture réguliers du bureau du Comité - Ceci est difficile à appliquer car la plupart des comités n'ont pas de bureau
- Paiement à une banque dans le compte bancaire du comité avec émission d'un bulletin de versement au comité, où un reçu est délivré. Cette méthode ne sera pas facile pour le paiement, par contre on peut l'utiliser pour sécuriser l'argent du comité.
- Paiement par opérateur mobile (si adapté à la réalité des villages)
- Paiement à un point de collecte (un agent ou un kiosque). Ce peut être une boutique etc. où les paiements sont faits de manière sécurisée et pratique pour les consommateurs.
- Paiement au point de l'eau: l'utilisateur paie le tarif/montant convenu au moment de la collecte de l'eau. Une personne désignée serait stationnée au point d'eau à des horaires convenus afin d'administrer le service et de percevoir les frais auprès des usagers.



ROLES ET RESPONSABILITES POUR LA GESTION DES FONDS

Lors de la mise en place d'un système de comptabilité, on doit décider de qui est responsable de quoi en termes de gestion financière.

Il est important que les responsabilités financières soient partagées et clairement séparées.

L'un des principes les plus importants d'une bonne gestion comptable est que toutes les transactions financières doivent être préparées par une seule personne et examinées par une autre. Le but de la séparation des responsabilités est de s'assurer que la vérification et la balance sont bien intégrées dans le système de gestion.

Il est donc important de définir clairement et de bien délimiter les responsabilités financières spécifiques de ceux qui en auront la charge au sein des comités.

Les rôles proposés aux membres du comité

- Comprendre la structure et la documentation financières ainsi que les procédures d'autorisation
- Approuver les budgets annuels et la revue annuelle des comptes
- Réviser les rapports de revenus et dépenses du comité Rôles proposés au trésorier
- Veiller au respect des procédures financières par le comité
- Autoriser les documents financiers, registres et achats (avec un autre signataire)
- Effectuer les décomptes de la trésorerie, décomptes surprises et revues des fichiers comptables.

Rôles proposés du président/chef du comité

- Présentation des informations exactes et en temps opportun sur l'exercice financier, et sous forme de rapports aux représentants communautaires.
- Proposer un budget annuel à la communauté en rendant compte de l'exercice financier à travers les registres concernés
- Veiller à ce que tous les membres adhèrent aux procédures financières inscrites dans la politique du comité en la matière

Rôles proposés du Secrétaire (ou Chargé des finances, selon la structure de gestion)

- Enregistrer et sécuriser toutes les données de la trésorerie jusqu'à ce que l'argent soit dépensé, déposé ou réinvesti
- S'assurer que les données sur les dépenses concernant les installations du point d'eau/pièces de rechange sont contrôlées, mises en lieu sûr et bien conservées par la personne qui en a la charge
- Préparer la documentation relative à l'autorisation des dépenses par le comité
- Assurer la tenue et la conservation des registres des actifs (matériels, pièces de rechange, fournisseurs, prix, numéros de modèle, etc.) en collaboration avec le trésorier.



GESTION DE LA CAISSE

Le comité devra décider du montant d'argent qui devra être maintenu à tout moment, en assemblée plénière dans le village. Il sera de la responsabilité du président/chef du comité de s'assurer que cette limite est respectée. Le niveau de la petite caisse sera généralement assez important pour durer pour une période définie (semaine/mois).

Le montant de l'avance de la petite caisse devra être fixé. Quand ce montant arrive en dessous d'un certain niveau, il doit être complété à partir des réserves du comité afin de rétablir le niveau d'origine par le truchement d'une demande du personnel des finances, et autorisé par le président/chef du comité.

La même personne ne peut pas préparer et autoriser un formulaire de demande de mise à niveau de la petite caisse.

Les limites de dépenses autorisées de la petite caisse devraient également être définies dans le document d'orientation des finances. Celles-ci doivent bien être comprises par chaque membre du comité.

La mise à niveau de la petite caisse peut également nécessiter la liquidation (monétisation) des actifs, ou une balance des paiements effectués par les utilisateurs "en nature". Cela exige que les gestionnaires financiers tiennent à jour un inventaire des actifs qui documentent les biens dont le comité dispose, et qui sont disponibles à la liquidation (certaines sur approbation par l'autorité désignée selon la politique financière).

Exemple : Guide de gestion des liquidités (adapté de CIIR, 2005)

- Pas plus du montant maximum des fonds du comité en espèces à un moment donné, sauf si à des fins déterminées.
- Toute demande de liquidités sera appuyée par des preuves documentées, et sera autorisée par une personne autre que le requérant.
- La restauration des soldes de la trésorerie (ex: "mise à niveau de la liquidité") doit être effectuée par l'agent responsable de la gestion de la trésorerie, indiquant le niveau auquel les fonds doivent être réapprovisionnés.
- Le solde de la petite caisse conservée dans le bureau sera contrôlé périodiquement par le président et ou le trésorier.
- Toute action entraînant l'utilisation de liquidités (dépôt ou "versement" ou des dépenses) entre des personnes responsables, doit être documentée et vérifiée par une autre personne.
- Tous ces fonds doivent être conservés dans une caisse ou un coffre hermétiquement clos, ou dans des locaux sécurisés (protection contre l'incendie ou les dégâts des eaux et le vol).

Exercice : Utilisation des registres de paiement et journal de caisses : Désigner les usagers du point d'eau, le SPE, et le trésorier (ayez recours à un vrai trésorier si disponible), et faites un exercice dans lequel vous procédez à un simili de paiement et la tenue à jour du registre financier. Faites le suivi de la transaction du paiement, de l'enregistrement du paiement dans le registre, à l'inscription de la transaction dans le livre

Registre de paiement des frais quotidiens

Date	Matin	Soir	Nb de bidons	Nb d'usagers de l'eau	Frais collectes	Signature du SPE	Frais reçus	Signature du trésorier

Registre de paiement pour les tarifs fixes

Date	Période de commencement	Période de fin	Nb de ménages	Frais collectes	Signature du membre de CGE	Frais reçus	Signature du trésorier

Livre de caisse de base

Date	Type (revenus/dépense)	Description/justification	Catégorie du coût	Montant	Solde	Décompte +/-



TRANSPARENCE ET CALENDRIER DES RAPPORTS

L'un des facteurs clés de la réalisation de la pérennité organisationnelle est d'avoir un système de rapport et de suivi financier solide. Sans cela, il est difficile de savoir si la situation financière globale du comité est sur la bonne voie pour maintenir l'équilibre de son cycle de coûts, ou si les revenus générés sont gérés de manière appropriée.

La mise en place d'un calendrier de rapports fixe peut aider le Comité à préparer ses rapports financiers et à tenir des réunions publiques sur une base régulière.

Un exemple d'un Calendrier de Rapport Financier:

Activité à rapporter	Fréquence	Responsable	Revue/Approbation	Audience cible
Registre de distribution/paiement	Quotidien	SPE	Trésorier	Interne
	Mensuelle	Trésorier	Président	
Rapport de décompte de trésorerie	Hebdomadaire	Trésorier	Président + témoin	Usagers du point d'eau
Rapport financier	Mensuel	Trésorier	Comité	Usagers du point d'eau
Rapport public en AG	Mensuel	Président		AG

Les comités, en collaboration/consultation avec les instances représentatives de la communauté, devront décider de la définition des mesures de rapports, de la fréquence, la durée couverte, les notes sur les dépenses etc., les informations sur les soldes actuels de la trésorerie et des actifs. Les finances d'une organisation peuvent être suivies et faire l'objet d'un rapport de plusieurs manières mais quelques exemples peuvent être plus pertinents pour les comités :

Rapport financier mensuel : pour atteindre les normes minimales, le comité devra produire un rapport financier mensuel pour l'organe directeur, détaillant les mouvements financiers de l'exercice comptable précédent. Le rapport doit inclure les frais perçus, les autres revenus, le résumé des dépenses, les bénéfices (ou la perte) pour la période, et le solde à la fin de la période.

Rapport mensuel lors des Assemblées Générales Communautaires : des rapports mensuels lors des Assemblées Générales des membres de la communauté et des usagers du point d'eau concernant les frais perçus, les dépenses du Comité, l'équilibre des fonds du Comité, et les progrès vers la pérennité (capacité de payer les pièces de rechange, les réparations, et/ou le remplacement du système) aideront le Comité à gagner en crédibilité et légitimité aux yeux des membres de la communauté et des usagers du point d'eau.

La réconciliation de trésorerie : le solde du livre de caisse doit être conforme au montant en espèce dans la caisse ou le coffre-fort. Le solde de trésorerie doit être vérifié par un décompte à la fin de la semaine et en complétant un formulaire de décompte de trésorerie. Toute différence ou écart noté dans le décompte devra faire l'objet d'une explication et les comptes devront être ajustés en conséquence.

Suivi des dépenses par rapport aux budgets : soumis trimestriellement à l'organe représentatif de la communauté à travers un rapport de suivi des dépenses par rapport au budget proposé (budget vs

rapport aux dépenses réelles). Il devrait mettre en évidence tous les écarts dans les dépenses par rapport au budget (ex : combien le comité a dépensé en surplus dans le budget) – en vérifiant le montant cumulé qui a été dépensé comparés au montant qui a été alloué aux différentes catégories budgétaires.

Suivi de la pérennité financière : Le Comité peut également suivre les progrès vers la pérennité financière en mettant à jour la Fiche de suivi de la pérennité financière. Une plus grande version de la fiche peut être affichée à l'extérieur du bureau du Comité afin de présenter les frais perçus, ainsi que les dépenses et les progrès vers la viabilité financière. Si la communauté est à la traîne au niveau des projections de pérennité, le Comité peut utiliser cet outil pour renforcer la promotion du paiement de frais d'utilisation du point d'eau.

Note aux facilitateurs :

Veillez noter les différents niveaux de compréhension pour certains concepts un peu compliqués :

- *La transparence et la redevabilité sont les plus importantes en termes de rôles et responsabilités.*
- *Ne cherchez pas à aller trop loin si les membres du comité rencontrent beaucoup de difficultés ; veuillez plutôt revenir aux concepts clés et faire des exercices sur les outils de base, afin de vous assurer que ceux-ci sont bien compris avant d'aller de l'avant.*
- *Rappelez-vous que le contenu de cette fiche technique est à adapter selon le niveau du comité*

QUELQUES POSSIBILITES DE GESTION DES FONDS QUE LA COMMUNAUTE PEUT ADOPTER



